

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Tiago José Bini

**AS HABILIDADES DE GESTÃO DOS COORDENADORES DE GRUPOS DE PESQUISA
NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO: Uma análise baseada na sociologia da ciência.**

Florianópolis

2012

Tiago José Bini

**AS HABILIDADES DE GESTÃO DOS COORDENADORES DE GRUPOS DE PESQUISA
NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO: Uma análise baseada na sociologia da ciência.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Organizações

Orientador: Prof. Dr. Maurício Roque Serva

Florianópolis

2012

Tiago José Bini

**AS HABILIDADES DE GESTÃO DOS COORDENADORES DE GRUPOS DE PESQUISA
NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO: Uma análise baseada na sociologia da ciência.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de fevereiro de 2013.

Prof. André Luís da Silva Leite, Dr.
Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Maurício Serva de Oliveira, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Sérgio Luis Boeira, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Meu maior agradecimento é a Deus que me deu o dom da vida e as oportunidades para realizar este curso que se finda e esse trabalho final de conclusão.

Minha família é outro fator fundamental para que esse trabalho tenha acontecido. Argeu e Marinalva, meus pais que sempre buscaram o melhor para mim nessa caminhada e me deram os valores necessários para lutar por meu lugar no mundo. Às minhas irmãs Vanesa e Luana muito obrigado também! Obrigado também a meus sobrinhos Igor e Arthur que vieram com uma nova energia em momentos em que estávamos preocupados somente com outras esferas menos importantes da vida.

Aos meus bons amigos que sempre estão ao meu lado e são muito importantes em muitos momentos e deixam a vida mais leve principalmente quando há falta dos familiares. Obrigado!

Ao professor Maurício Serva que doou muito de seu tempo à orientação e apresentou um caminho mais substantivo de viver a vida e a profissão.

A Danilo Melo que, sempre disponível, contribuiu na tradução de textos e com suas valiosas opiniões de norteamento desta pesquisa e a meu primo Maurício que também doou seu tempo para me ajudar na transcrição das entrevistas.

Aos demais colegas do núcleo ORD - Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento que contribuíram com ideias e incentivo para a realização deste trabalho.

Aos professores da UFSC que demonstraram seriedade com o ensino, pesquisa e extensão e me inspiraram a trilhar os mesmos caminhos daqui para frente. A universidade como um todo também sou grato, pela sua variedade e interdisciplinaridade de eventos, me proporcionou momentos incríveis, intercâmbios de experiências e aprendizados duradouros nestes anos que estudei e trabalhei aqui.

E a você que dedica um pouco de seu tempo à leitura deste trabalho que eu possa, através dos autores que me baseei contribuir para que você entenda um pouco mais de como funcionam os espaços onde são gerados os conhecimentos da ciência da administração.

Não sei se a vida é curta ou longa para nós,
mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas.
Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio
que respeita, alegria que contagia, lágrima que corre,
olhar que acaricia, desejo que sacia, amor que promove.
E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida.
É o que faz com que ela não seja nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa,
verdadeira, pura enquanto durar.
Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina

RESUMO

A produção científica em administração no Brasil é gerada em ambientes de pesquisa, denominados grupos ou núcleos de pesquisa. Este trabalho de conclusão de curso buscou verificar as principais habilidades dos coordenadores frente a um grupo de pesquisa, caracterizando o professor-coordenador no ambiente em que o mesmo se insere, aspectos que a sociologia da ciência permite analisar. Por meio de entrevistas semi-estruturadas, que caracteriza uma abordagem qualitativa, permitiu-se identificar algumas das atribuições do coordenador e as habilidades de gestão necessárias ao mesmo. As principais habilidades identificadas para coordenar um grupo de pesquisa são a capacidade de articulação com os diferentes pesquisadores de modo a formarem um grupo, trabalhar com a diversidade, estar sempre em busca de novas oportunidades de pesquisa e financiamento, relações externas fazendo contatos e representar o núcleo.

PALAVRAS-CHAVE: Grupos de pesquisa, Coordenação, Habilidades de Gestão.

RESUMEN

La producción científica en administración en el Brasil se genera en entornos de investigación, llamados de grupos o centros de investigación. Este trabajo de conclusión de curso tiene como objetivo evaluar las principales habilidades de los coordinadores frente de un grupo de investigación, caracterización el profesor-coordinador en el entorno en el que se inserta, aspectos que se puede analizar con la sociología de la ciencia. A través de entrevistas semi-estructuradas, con un enfoque cualitativo permitió identificar algunas de las funciones del coordinador y las habilidades de gestión necesarias al mismo. Las principales habilidades identificadas para coordinar un grupo de investigación con la capacidad de enlazar con los diferentes investigadores para formar un grupo de trabajo, trabajar con la diversidad, estar siempre en busca de nuevas oportunidades de investigación y financiación, tener relaciones externas, establecer contactos y representar el grupo.

PALABRAS CLAVE: Grupos de investigación, coordinación, habilidades de gestión.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os papéis do gerente.....	31
Figura 2 - Um modelo de gestão	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Qualidades básicas para sucesso gerencial.....	29
Quadro 2: Categorias e elementos de análise.....	37
Quadro 3: Objetivos dos grupos.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DGP - Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil

FAPESC - Fundação para o amparo a pesquisa em Santa Catarina

IC - Iniciação Científica

PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA	17
2.1.1 O Campo científico.....	18
2.1.2 O Pesquisador.....	20
2.1.3 O Campo científico da administração no Brasil.....	23
2.2 GRUPOS DE PESQUISA.....	24
2.2.1 O Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq.....	27
2.2.2 O Coordenador de grupos de Pesquisa	27
2.3 HABILIDADES DE GESTÃO	28
2.3.1 O gerente na história da administração	29
2.3.2 Os papéis do gerente	31
2.3.3 O que é gerenciar?	32
3. METODOLOGIA	34
3.1 Caracterização do estudo.....	34
3.2 Coleta de dados	35
3.3 Universo e atores selecionados	35
3.4 Organização e Análise dos dados.....	36
3.4.1 Definição das categorias de análise.....	36
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 HISTÓRICO	38
4.1.1 Surgimento e composição dos grupos.....	38
4.1.2 Missão e Objetivos	39
4.2 A CONSTRUÇÃO DA CIÊNCIA NO GRUPO.....	40
4.2.1 Interesse do professor com o núcleo	41
4.2.2 Fatores limitantes das pesquisas no núcleo	42
4.2.3 Parcerias ou acordos com outros grupos	44
4.2.4 Aumento da produção do pesquisador com o grupo.....	44
4.2.5 Condução teórica e linhas de pesquisa	44
4.2.6 Relação dos trabalhos com as linhas de pesquisa do núcleo	45
4.2.7 Divulgação dos resultados	46
4.3 FUNCIONAMENTO DO GRUPO.....	46
4.3.1 Atividades desenvolvidas	46

4.3.2 Participação dos membros	48
4.3.3 Reuniões	48
4.3.4 Rotina dos membros no grupo	49
4.3.5 Compartilhamento de ideias	49
4.4 A GESTÃO DE GRUPOS DE PESQUISA.....	50
4.4.1 Atividades do Coordenador	50
4.4.2 Habilidades e atitudes de um coordenador	51
4.4.3 Complexidade em coordenar.....	53
4.4.4 Desafios na coordenação.....	54
4.4.5 Obtenção de recursos.....	55
4.4.6 Controle financeiro e prestação de contas	56
4.4.7 Controle da produção científica dos membros	56
4.4.8 Expectativas para com um membro	57
4.4.9 Gestão de conflitos	58
4.4.10 Representação externa do núcleo.....	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os coordenadores.....	64

1. INTRODUÇÃO

As atividades de produção científicas no Brasil em administração vêm sendo desenvolvidas por equipes de pesquisadores titulados ou em formação, organizados sob a designação de Grupos de Pesquisa (PRADO; SAYD, 2004).

Com a institucionalização da ciência, o trabalho científico tornou-se profissão e com isso a ciência e os representantes não escapam da problemática socioeconômica do mundo do trabalho na atualidade. Neste contexto, a ciência começa a ser feita no interior de organizações específicas e na sociedade contemporânea o cientista se torna um trabalhador, um ator organizacional sujeito à regulação de uma dada esfera profissional, como tantas outras, onde de um lado está vulnerável às oscilações deste tipo de mercado e de outro lado é caracterizado pela natureza institucional da organização (SERVA; PINHEIRO, 2009).

Ao longo do século passado, duas formas institucionais foram dominantes na dimensão organizacional da ciência: a da comunidade científica e a dos núcleos ou grupos de pesquisa. A primeira forma foi incapaz de produzir de maneira significativa a ciência que ela propunha, como também foi incapaz de manter a sua reprodução, enquanto que a segunda forma - os grupos de pesquisa - foi responsável por um desenvolvimento acelerado tanto da pesquisa básica como da pesquisa aplicada (VINCK, 2007). Neste início de novo século, para Vinck (2007), a imagem do pesquisador solitário, trabalhando numa condição individual parece cada vez mais rara no cenário da produção científica mundial. Os grupos ou núcleos de pesquisa se impuseram como arranjo privilegiado da organização da ciência, gerando e apoiando, inclusive, uma nova forma: a rede de produção científica.

Em 1992, o CNPq instituiu o Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil, reconhecendo a tendência mundial e incentivando a criação, formalização e registro dos grupos de pesquisa em todas as áreas científica no país. O sucesso dessa iniciativa é mostrada nos números do censo realizado em 2010 pelo CNPq: 27.523 grupos de pesquisa estavam cadastrados e ativos, dentre estes, nada menos que 757 pertencem à área de administração (SERVA; PINHEIRO, 2009).

Na atualidade professores, pesquisadores, cientistas e consultores, atuando em muitos países são produtores e/ou difusores de conhecimentos científicos em administração, ganham suas vidas a partir dessa atividade e interferem no desenvolvimento de parte das ciências sociais de nossa época, assim como interferem no rumo da sociedade contemporânea já que esta pode ser concebida como uma “sociedade de organizações”. No Brasil, os cursos superiores de administração estão entre os que mais atraem alunos. Há mais de oitenta programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração funcionando regularmente no país. Em todos estes programas foram criados diversos grupos de pesquisa a partir da iniciativa do CNPq (SERVA; PINHEIRO, 2009).

Apesar da criação do Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil estar completando vinte anos, não há ainda estudos voltados para a avaliação dos grupos, não se têm ainda uma visão clara e cientificamente embasada sobre a real contribuição desses grupos para o avanço da ciência da administração no Brasil. Pouco se discute sobre o conhecimento cientificamente sistematizado acerca da gestão desses grupos, seu impacto na qualidade da produção científica, suas exigências em termos de habilidades gerenciais aos seus líderes, suas exigências em termos de habilidades comportamentais aos seus membros (SERVA; PINHEIRO, 2009).

Para entender melhor essa visão e relações se recorre à sociologia da ciência. A sociologia da ciência permite entender o pesquisador e as relações que ele troca com o meio. Assim, as ações dos professores-pesquisadores, nesse espaço estratégico de produção do conhecimento (a universidade e laboratórios de pesquisa), são afetadas pelo ambiente, pois se considerou que o conhecimento científico, enquanto produto, é afetado pelas condições de um contexto específico (BOURDIEU, 1976).

O olhar da sociologia da ciência no campo da administração permite contextualizar a maneira como é difundido o conhecimento científico da área de administração, permitindo olhar para o ator (professor-pesquisador) e perceber as relações que o permeiam (SERVA; PINHEIRO, 2009).

Para Erdmann (*et al* 2009), a tarefa de liderar um grupo de pesquisa é complexa, devido à responsabilidade associada aos processos de ensino e pesquisa, os quais estão atrelados a exigências de produtividade e publicação dos resultados, como principais produtos dos grupos de pesquisa. A partir dos vínculos criados e interações estabelecidas com pessoas e organizações se firmam compromissos, o que reforça a noção de responsabilização dos líderes.

Diante do breve contexto apresentado, sobre o ambiente do pesquisador e grupos de pesquisa, chega-se ao questionamento que direciona todo esse trabalho: quais as habilidades de gestão necessárias ao coordenador de grupo de pesquisa em administração? Partindo desse problema de pesquisa, pretende-se identificar as principais habilidades de gestão dos coordenadores de grupos de pesquisa da área de administração, sob um olhar da gestão e da sociologia da ciência - que permitirá entender o professor-pesquisador (coordenador do grupo de pesquisa) dentro de seu contexto.

Para responder essa pergunta e atingir os objetivos que são apresentados a seguir, esse trabalho de conclusão de curso apresenta, também, a revisão teórica sobre o tema e área em estudo, que ampliará o conhecimento e permitirá entender as relações que perpassam a área da pesquisa em administração no Brasil; seguinte à fundamentação teórica, serão apresentados os passos

metodológicos que nortearam o presente trabalho e posteriormente a apresentação, discussão e considerações finais dos resultados.

1.1 OBJETIVOS

Na próxima seção apresentam-se os objetivos propostos diante da problemática acima apresentada.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as habilidades para a gestão de grupos de pesquisa no campo de Administração por parte dos professores-coordenadores e analisá-las sob a perspectiva da administração e da sociologia da ciência.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar, com base na sociologia da ciência, os aspectos que influenciam a produção científica no ambiente dos grupos de pesquisa de administração;
- b) Identificar as características do funcionamento dos grupos de pesquisa em administração analisados no âmbito deste trabalho;
- c) Levantar, descrever e analisar as principais habilidades de gestão necessárias ao coordenador dos grupos de pesquisa em administração;

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa é de relevância para a ciência administrativa no sentido de trazer contribuições acerca das habilidades de gestão que fazem de um professor-pesquisador um coordenador de grupo de pesquisa.

Os grupos de pesquisa são hoje os principais criadores do conhecimento científico em muitas áreas do conhecimento. Eles possuem características próprias, culturas, formas de produzir e também sofrem influências do campo ao qual estão inseridos.

Apesar da criação do Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil estar completando vinte anos, não há ainda estudos voltados para a avaliação dos grupos, não se têm ainda uma visão clara e cientificamente embasada sobre a real contribuição desses grupos para o avanço da ciência da administração no Brasil. Não se conta também com qualquer conhecimento cientificamente sistematizado sobre a gestão desses grupos, seu impacto na qualidade da produção científica, suas exigências em termos de habilidades gerenciais aos seus líderes, suas exigências em termos de habilidades comportamentais aos seus membros.

Os órgãos de fomento, as universidades e muitos programas de pós-graduação requerem médias de produção em determinados níveis, que devem ser perseguidos. Além disto, há outros tipos de saídas como aulas, palestras, consultorias etc. O resultado de um grupo de pesquisa depende da ação e do esforço de um conjunto de pessoas. Muitas vezes, o desempenho de um membro do grupo depende do desempenho do outro.

E a figura do coordenador de grupo está inserida neste meio. As habilidades que o mesmo possui são diferenciais que o permite coordenar as pessoas de seu grupo a também seguirem o caminho da pesquisa.

Essa pesquisa adquire importância à medida que cresce a prática da pós-graduação no país, especialmente na área de administração. Uma vez que todos os programas de pós-graduação, para serem bem avaliados pelos órgãos do governo reguladores como a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e CNPq, precisam de grupos de pesquisa que estão no inseridos nessas universidades.

Pesquisar como se dá a gestão dos grupos de pesquisa é uma pesquisa diferente que consiste em buscar entender como são organizados os laboratórios que constroem a ciência da administração no país.

Essa pesquisa pretende contribuir para os coordenadores de grupos de pesquisa e membros dos mesmos para compreenderem um pouco mais de como se dão as relações no meio ao qual estão inseridos. E também as habilidades de gestão e as formas de coordenar grupos levantados nessa pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os conceitos que embasarão as análises deste presente trabalho. Abordando primeiramente a sociologia da ciência, passando por uma contextualização dos grupos de pesquisa e, como último capítulo da fundamentação, serão citados aspectos teóricos sobre as habilidades de gestão.

2.1 SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA

Na atualidade, milhares de profissionais atuando em quase todos os países são produtores e/ou difusores de conhecimentos científicos em administração, ganham suas vidas a partir dessa atividade e interferem no desenvolvimento de parte das ciências sociais de nossa época, assim como interferem no rumo da sociedade contemporânea, já que esta pode ser concebida como uma “sociedade de organizações” (SERVA; PINHEIRO, 2009).

Conforme Bourdieu (1976, p.112):

A sociologia da ciência baseia-se no postulado de que a verdade do produto – mesmo desse produto particular que é a verdade científica – reside numa espécie particular de condições sociais de produção, num estado determinado da estrutura e do funcionamento do campo científico.

Nesse sentido, a sociologia da ciência busca responder questões como: do modo de funcionamento e de organização do espaço científico; da natureza do trabalho realizado pelos cientistas, enquanto atores integrantes de uma profissão; de como funciona a comunidade científica, como se dão as relações entre os profissionais da ciência, o que comanda as intervenções científicas, os lugares de publicação, os temas escolhidos, os objetos que interessam; da influência do contexto sobre o conhecimento produzido (BOURDIEU, 1994).

Para Japiassu (1991) a sociologia da ciência concentra-se no cientista, no produtor de conhecimento, avaliando condições de trabalho e as influências das relações entre os agentes para o avanço científico, fatores que envolvem o condicionamento social e, inclusive, fatores não científicos que interferem para esse avanço.

Empreendendo uma comparação entre a antiga sociologia do conhecimento e a sociologia da ciência, Japiassu (1991, p. 36) nos concede um esclarecimento sobre o teor desta última:

Nas últimas décadas, fala-se também de *sociologia da ciência*. Distinta da sociologia do conhecimento, que guardou um caráter especulativo para estudar o problema de uma determinação social do conhecimento, a sociologia da ciência dá preferência às pesquisas concretas do condicionamento social e dos fatores não científicos concernentes às diversas descobertas científicas. Ela se interessa, sobretudo pelo progresso da ciência, mas tentando levar em conta as relações entre a ciência e a sociedade: as consequências que decorrem da ciência, de seus progressos e de suas realizações para a vida social e sua organização. Não se interessa tanto, como a sociologia do conhecimento, pelos sistemas do conhecimento científico, mas pelos próprios cientistas, em suas reais condições de trabalho.

2.1.1 O Campo científico

A abordagem de campo científico é de natureza sociológica (SERVA; PINHEIRO, 2009). Trazendo aqui a conceituação de Bourdieu (1976) para campo científico, tem-se que é um “sistema de relações objetivas entre posições adquiridas em lutas anteriores – é o lugar e o espaço de uma luta concorrencial” (p.112).

Para Serva e Pinheiro (2009) o estudo do campo científico é um assunto intrigante e motivador. Torna-se intrigante, porque defronta o pesquisador com ele mesmo, com seus pares e com seu campo de trabalho, colocando-o na posição de questionar a si próprio ou à sua produção, em um contexto muito mais amplo do que algumas vezes pode considerar em seus estudos. E também é motivador, porque é uma oportunidade de autoconhecimento, e também abre espaço para discussões diversas sobre problemas coletivos, que por vezes são considerados apenas no plano individual. A análise do campo para os autores é “uma possibilidade de avanço da ciência a partir da compreensão daqueles que a produzem” (p.1).

Para Bourdieu (1996, p.88):

É preciso lembrar que o campo científico é tanto um universo social como outros, [...] quanto é um mundo à parte, dotado de suas leis próprias de funcionamento que fazem com que não seja nenhum dos traços designados pelos conceitos utilizados para descrevê-lo ou lhe dá uma forma específica, irreduzível a qualquer outra.

Assim em condições particulares, inerentes à estrutura e a lógica de funcionamento do campo científico, estão as relações de capital e a própria estrutura hierárquica por meio das quais as relações – inclusive de interesse – são estabelecidas. (BOURDIEU, 1976).

No campo científico, está em disputa uma espécie em particular de capital social, a autoridade científica. Para Bourdieu (1976), este capital assegura um poder sobre todos os mecanismos do campo e pode se transformar em outros tipos de capital. Desta forma:

Num campo científico fortemente autônomo, um produtor particular só pode esperar o reconhecimento do valor de seus produtos (reputação, prestígio, autoridade, competência) dos outros produtores que, sendo também seus concorrentes, são os menos inclinados a reconhecê-lo sem discussão ou exame (BOURDIEU, 1976, p.117).

Para Serva e Pinheiro (2009) “O interesse está, portanto, intrinsecamente ligado ao processo de aquisição de autoridade científica, expressa pelo reconhecimento, prestígio, e até mesmo, pela celebridade” (p. 5).

Num estudo que integra a epistemologia e sociologia da ciência, Audet (1986) discute o conceito de campo e também o interesse de empregar esse conceito para tratar do desenvolvimento e do conteúdo da ciência administrativa. O campo é definido como um sistema composto por atores e suas relações. Os atores principais do campo de produção do conhecimento administrativo são os professores e pesquisadores universitários, os consultores organizacionais e também os gestores

profissionais. Em conformidade com os estudos de Pierre Bourdieu, Audet adverte que esse campo é também um espaço de disputas e, portanto, a sua dinâmica deve ser analisada como um processo social. Nessa abordagem do campo, Audet (1986) identifica que o aspecto fundamental que está em jogo, ou seja, no centro das disputas é a definição do que é ciência, dos critérios de validade do conhecimento que é produzido pelos atores do campo; daí decorre a obtenção das condições de satisfação de interesses de poder, status, recursos materiais e simbólicos no espaço profissional.

Conforme Bourdieu (2007, p.133):

A sociologia apresenta-se como uma *topologia social*. Pode-se assim representar o mundo social em forma de um espaço (em várias dimensões) construído na base de princípios de diferenciação ou de distribuição constituídos pelo conjunto de propriedades que atuam no universo social considerado.

O autor defende ainda que os agentes tomam suas posições em seus espaços, e que, como as propriedades de construção deste campo são dinâmicas, há um conjunto de forças objetivas que se impõem sobre todos aqueles que entram no campo e irredutíveis às intenções dos atores individuais ou mesmo às interações diretas entre tais atores (Bourdieu, 2007).

No mesmo sentido Freitag (1979) contribui afirmando que o conhecimento científico e a ciência "não seriam entidades autônomas e independentes da sociedade e sim produtos da estrutura e dinamismo dessa sociedade" (FREITAG, 1979, p. 15).

Em um entendimento dos autores, pode-se dizer que o conhecimento científico produzido em determinado contexto, sofre os efeitos da organização social do ambiente de pesquisa, as idiossincrasias dos produtores (os cientistas) e as limitações impostas pelo meio (em termos operacionais, tecnológicos e de acesso à capital e informação, por exemplo), enfim, reflete a cultura do contexto em todas as suas peculiaridades (SILVA, 2002).

O segundo conceito implica a adoção de uma noção ampliada de capital. Bourdieu (2004) distingue as diferentes formas de capital que estruturam o espaço social: a) capital econômico (fatores de produção); b) capital cultural (qualificações intelectuais); c) capital social (conjunto das relações); d) capital simbólico (conjunto dos rituais); e, por fim, o capital global que seria a união de todos os capitais. A intenção aqui é demonstrar em breves linhas como a concepção de Bourdieu de capital está relacionada com os espaços das posições sociais e espaços dos estilos de vida. Neste sentido, Bourdieu posiciona no espaço social a profissão do professor num ponto onde é maior o capital cultural e o global, e menor o capital econômico. Esta noção pode, em princípio, ser tomada como uma relação do indivíduo com seu estilo de vida, ou até mesmo uma relação de consumo. Porém, é possível inferir suas implicações no próprio jogo do campo científico em que se percebe que a noção de capital e de seus vários tipos aparece com fortes relações a alguns dos comportamentos observados nos praticantes do campo, os cientistas.

Sobre as influências que o estado têm nas atividades científicas dos atores, Luz (2005, p. 44) apresenta uma importante visão do contexto:

Investidas pelo Estado, através das agências de fomento, as atividades de pesquisa se concentram atualmente nos programas de pós-graduação das instituições públicas universitárias, sendo os principais atores do processo os docentes, transformados de mestres do ensino em agentes produtores da ciência. Através dos editais, o poder público vem determinando em grande parte a oferta de subsídios a uma atividade tornada cara pela sofisticação tecnológica implicada. Conduz (ou induz, para empregar o termo institucional), de acordo com os variáveis interesses da política governamental, não apenas os eixos temáticos de investigação (o que pesquisar), como também o roteiro metodológico a ser seguido pelos pesquisadores (como pesquisar), e a lista de “produtos” que devem resultar do processo da pesquisa (os resultados). O pesquisador é avaliado pela quantidade de produtos que é capaz de extrair de seus projetos. Quanto mais produtos, maior sua “produtividade”.

Neste ponto, é importante retomar a definição sintética de campo científico proposta por Bourdieu (1976, p.112), como um “sistema de relações objetivas entre posições adquiridas em lutas anteriores – é o lugar e o espaço de uma luta concorrencial.” Assim, não se distancia o conceito da analogia ao mercado, onde os espaços são determinados pelo jogo da concorrência, e assim, imbricados os diversos tipos de capital que farão parte da luta entre as forças. Segundo o autor, “o que está em luta são os monopólios da *autoridade científica* (capacidade técnica e poder social) e da *competência científica* (capacidade de falar e agir legitimamente, isto é, de maneira autorizada e com autoridade) que são socialmente outorgadas a um agente determinado” (BOURDIEU, 1976, p.112). O autor complementa imagem da luta afirmando que “a definição do que está em jogo faz parte da luta científica: é dominante quem consegue impor uma definição da ciência pela qual a realização mais perfeita consiste em ter, ser e fazer aquilo que eles têm, são e fazem” (BOURDIEU, 1976, p. 118). Em última instância, não admitir a existência de luta, de interesses, pode ser o caminho para afastar-se da sociologia da ciência.

2.1.2 O Pesquisador

Serva e Pinheiro (2009) destacam um autor francês, Dortier, que mostra em sua obra como se organizam aqueles que trabalham com o conhecimento. Segundo Dortier (2005, *apud* SERVA; PINHEIRO, 2009, p. 6) “o trabalhador do saber é um profissional ‘reflexivo’ cuja atividade não é ajustada por sistemas pré-estabelecidos. Ele deve permanentemente resolver os problemas, inventar ou reinventar soluções e interrogar-se sobre suas atividades”.

Com efeito, um pesquisador descobrindo uma nova lei natural ou realizando experiências conclusivas troca seus resultados pelo reconhecimento, que vem em forma de citações, prêmios, bolsas, títulos (diplomas, medalhas) ou de promoções. A famosa máxima “publish or perish” pode ser interpretada à luz dessa concepção do funcionamento do espaço científico: um cientista que não publica resultados não poderá adquirir cargos, incentivos ou ajudas para seguir suas pesquisas; sua

carreira terminará rapidamente. Os cientistas devem então lutar para viver na comunidade científica: as recompensas sendo relativamente raras acirram a competição entre autores. Este espírito de competição estimula os pesquisadores e constitui o motor da ciência e suas descobertas (DORTIER, 2000).

Em um estudo de Berry (1995, p. 20) é demonstrado que “o pesquisador é um homem apressado: sua carga de trabalho ultrapassa frequentemente o tempo que ele pode efetivamente trabalhar. A semana do pesquisador ideal excede sete dias. Assim, ele é forçado a fazer as escolhas... às vezes é doloroso.” As esferas da vida do pesquisador, para ele, assemelham-se àquelas do cotidiano de um diretor de empresa.

Num mesmo estudo realizado com pesquisadores de administração, Melo (2011) destaca que a agenda do professor-pesquisador engloba uma diversidade de atividades, e há um tempo limitado para o profissional pesquisar e quando o faz, faz nos finais de semana. Os resultados da pesquisa apresentam que “as atividades mais gratificantes, relacionadas às atividades de pesquisa, atividades da esfera criativa, tomam da semana útil aproximadamente 15%, ficando a outra metade para o final de semana (aproximadamente 47%)” (MELO, 2011, p. 26).

Berry (1995, p. 20) argumenta que no interior dessa pressão, o pesquisador privilegiará seus gostos. Se ler e escrever são atividades essenciais, ele limitará o tempo passado em campo, evitando os assuntos sobre os quais a demanda é muito rápida. Se ele gosta de aventuras no campo, ele encontrará dificuldades de escrever o artigo que se espera dele e encontrará desculpas invocando a pressão do campo. “A demanda se transformou numa loucura”, escuta-se às vezes. Com efeito, as atividades urgentes e mais fáceis de realizar passam na frente daquelas que são mais demoradas e difíceis (como a produção de novas ideias).

Berry (1995, p.19) defende que o mesmo modelo pode se aplicar ao caso do professor-pesquisador em administração, cuja atividade se divide igualmente em três esferas distintas: a das obrigações, a esfera das solicitações e a esfera criativa. O autor empreende uma descrição detalhada do cotidiano real do professor-pesquisador. Reporta-se, a seguir, algumas dessas descrições, obtidas no seu estudo de antropologia da ciência (BERRY, 1995, p.19).

A esfera das obrigações é composta por aulas programadas em horários fixos, reuniões para obtenção de recursos (para o coordenador de centro de pesquisa); as sessões de comissões em que se é membro; a reunião do seu próprio centro de pesquisa. Algumas obrigações são estatutárias (as aulas); outras têm um custo de ausência elevado (obtenção de recursos); outras correspondem a obrigações locais (com a equipe do próprio centro de pesquisa) e são honradas se têm um ritual vivo (BERRY, 1995, p.19).

As obrigações se acumulam à medida que se progride na carreira. Na esfera das solicitações identificam-se os encontros de campo, as propostas de colaboração (“eu adoraria propor um assunto, podemos marcar um almoço?”) ou de intervenção (“eu adoraria convidá-lo para participar de uma palestra”); as demandas internas (“eu já escrevi 90 páginas, mas eu não sei quanto valem, poderia lê-las rápido?”); ou externas (“eu adoraria que você fizesse parte da banca da tese”). Berry reconhece que certas solicitações são fáceis de honrar, enquanto outras são difíceis de recusar, como fazer parte de uma banca de tese. Do mesmo modo que na esfera das obrigações, quanto mais se progride na carreira, mais as solicitações invadem a agenda. A esfera criativa é composta de atividades tais como a participação em seminários ou colóquios, a discussão de ideias, e a produção científica (BERRY, 1995, p. 20).

Por outro lado Luz (2005) relata que o pesquisador ainda sofre pressões do Estado e seus órgãos de fomento através da exigência dos constantes relatórios parciais e finais, das avaliações periódicas em espaços de tempo cada vez mais curtos, dos inquéritos sobre pendências contábeis referidos às vezes a uns poucos trocados imprudentemente gastos em algum lanche coletivo, ou em passagens nacionais necessárias ao desenvolvimento do projeto, ou à visita não prevista de outro pesquisador, ou casos semelhantes. A vigilância segundo o autor é permanente: nenhum delito aos cofres públicos deve ser cometido por esses agentes, política e simbolicamente tidos como “heróis do conhecimento, mas burocraticamente tratados como empregados públicos que têm contas a prestar de cada centavo que recebem, como se o que fizessem não fosse para benefício da coletividade” (LUZ, 2005, p. 45).

Ainda para o autor a busca por subsídios pelos pesquisadores é uma tarefa árdua onde

Os mecenas do início da modernidade foram mais generosos para com seus filósofos e cientistas que o Estado contemporâneo. Os pesquisadores atuais acabam tornando-se gladiadores hodiernos, considerada a disputa “até a morte” travada entre eles pelos subsídios anunciados nos editais, sempre insuficientes face à crescente demanda (LUZ, 2005, p. 45).

Dortier (2005, p. 51) demonstra como se organizam aqueles que trabalham com o conhecimento. Para ele, “o trabalhador do saber é um profissional ‘reflexivo’ cuja atividade não é ajustada por sistemas pré-estabelecidos. Ele deve permanentemente resolver os problemas, inventar ou reinventar soluções e se interrogar sobre suas atividades”.

Dortier (2000) ainda comenta em seu estudo sobre a vida do pesquisador, mais especificamente sobre os caminhos que o pesquisador percorre e seus percalços, como se depara com a pesquisa e se posiciona sobre ela, ilustrando com algumas experiências. Dortier (2000, p.51-2) afirma que “a vida de pesquisador não se resume ao trabalho de laboratório ou de ‘campo’, (...) é participar de colóquios e também publicar e ensinar. Passar muito tempo assim na organização

material da pesquisa. (...) As relações com os colegas são outro aspecto do trabalho e são sempre ambíguas”. Mas sua rotina de vida pode ser tortuosa.

Muitos pesquisadores, para produzirem mais, trocam informações em redes de pesquisa. Assim, essas redes não se destinam somente à troca de informação, mas formam um esquema operacional para dar suporte à construção do conhecimento, mobilizando recursos humanos e tecnológicos necessários ao desenvolvimento (SILVA, 2002).

Quanto às exigências de produtividade, Luz (2005) também argumenta que o modo de produção de conhecimento estabelecido há três séculos com a racionalidade moderna, ainda vigente tende - no que concerne tanto à organização institucional do produzir, como às relações sociais implicadas nesse produzir, e o ritmo com que se processa tal produção, onde os números quantitativos são conhecidos em “jargão institucional” como “produtividade” - a provocar danos à saúde daqueles que estão submetidos a tal regime ou ordem social de produção. Mais ainda, tende, no longo prazo, a ferir o próprio coração “*hard core*” ou a fonte seminal de todo esse sistema de produção de conhecimento, que é a criatividade, origem da inovação (LUZ, 2005, p.42).

Passa-se agora a desenvolver o campo científico da administração no Brasil para trazer elementos que caracterizem este campo da ciência.

2.1.3 O Campo científico da administração no Brasil

Apresentados os conceitos de campo científico de uma maneira geral, agora serão apresentados os aspectos do campo da produção de conhecimento da administração no Brasil.

Audet e Déry (1996, *apud* SERVA; PINHEIRO, 2009) adotam uma postura epistemológica para estudar o campo de administração onde compreendem o período (1900-1940) caracterizado como uma “apropriação do discurso cientificista”, em seguida o período (1940-1970) denominado “cientificação das práticas” e depois o período (1970 em diante) do “pluralismo epistemológico”. Segundos os autores, “há quinze anos assistimos dois fenômenos novos no campo: o surgimento de uma epistemologia derivada das ciências da administração e, simultaneamente, a emergência de uma epistemologia derivando para os campos específicos das ciências da administração”.

O resgate do contexto histórico é também empreendido por Serva (1992, *apud* SERVA; PINHEIRO, 2009) para explicar como se dá, no Brasil, o processo de importação de metodologias administrativas, importante movimento fundador do campo científico da administração no país (SERVA; PINHEIRO, 2009, p. 6).

Já na primeira fase, para o autor, “o veículo da mensagem ideológica, ou seja, a forma que abrigava o conteúdo ideológico, desde o início, já era, em si mesma, um desenvolvimento teórico-prático produzido fora do Brasil, isto é, uma metodologia administrativa importada” (SERVA, 1992, p.132). Na segunda fase, “com a industrialização representando a força

propulsora do desenvolvimentismo, as metodologias são importadas para aplicação imediata” (SERVA, 1992, p.132). Este processo se institucionaliza a partir da década de 1950, com a criação das escolas superiores de administração, que têm sua inspiração essencialmente nas escolas norte-americanas.

Um campo científico é também para Harberer (1979) um ambiente politizado, onde para esse autor a ciência e a política tornam-se próximos. O ponto de partida é a percepção do cientista sobre a ciência, no contexto da politização. No entanto, é importante observar que “a ciência como uma atividade humana multilateral não é só um corpo de conhecimentos ou teoria, é também uma metodologia, uma prática, uma rede de hábitos, e contém as formas como esse conhecimento é adquirido, verificado e transmitido”. (HARBERER, 1979, p. 110).

O campo da administração, segundo Serva e Pinheiro (2009), é marcado pela diversidade de atores e relações. Por ser um campo científico não se difere muito da atuação em outros campos científicos que para Bourdieu (2011) se confrontam muitos poderes, que correspondem às trajetórias sociais e escolares e também às produções culturais dos seus agentes. Portanto, a produção científica está longe de ser o resultado de uma forma de meritocracia que consagra talentos individuais.

Tomadas as prerrogativas inerentes à sociologia da ciência, passa-se na próxima sessão a definir o objeto de estudo: os grupos de pesquisa.

2.2 GRUPOS DE PESQUISA

Os grupos de pesquisa constituem-se por pesquisadores, professores orientadores e estudantes, que realizam atividades de produção de conhecimentos. Segundo Krahll (*et al* 2009, p.2), os “grupos de pesquisa surgiram da necessidade de se articular ensino, pesquisa e extensão, possibilitando a participação dos acadêmicos, bolsistas ou voluntários em projetos institucionalizados, com ou sem financiamento de agências de fomentos”.

Grupos de pesquisa são responsáveis hoje pela maior parte da produção de conhecimentos em termos de pesquisa. As atividades de um grupo de pesquisa – investigação, orientação, ensino, extensão, socialização, publicação, organização de eventos, dentre outras proporcionam a produção e disseminação na sociedade de conhecimentos, informações e práticas cada vez mais avançadas. (ERDMANN, 2010)

No Brasil, os grupos de pesquisa representam o lócus de produção de conhecimentos e formação de recursos humanos em pesquisa. Para Erdmann (*et al* 2010) um Grupo de Pesquisa reúne pessoas com diferentes níveis de formação, centrado em liderança científica com trajetória e experiência na produção de conhecimentos científicos, tecnológicos e de inovação e é

operacionalizado por projetos de pesquisa - vinculados a linhas de pesquisa - com aderência ao campo de conhecimento que identifica o dito Grupo de Pesquisa.

Ainda para a autora (ERDMANN *et al*, 2010, p. 02):

Os grupos de pesquisa se efetivam na concretização de atividades de investigação, orientação, ensino, extensão, socialização, publicação, organização de eventos, dentre outras que o caracterizam como espaço da cultura do pensar, gerar, experimentar e aplicar conhecimentos e saberes que incrementem a prática da profissão. [...] Estas atividades favorecem a produção e a disposição à sociedade de conhecimentos, informações e práticas cada vez mais avançadas.

Um dos grandes financiadores da pesquisa no país é o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência de pesquisa mantida pelo governo brasileiro, que se destaca por fomentar a Ciência, Tecnologia e Inovação. Contribui para a formação e absorção de recursos humanos e direciona financiamentos aos projetos de pesquisa que contribuem para o aumento da produção de conhecimento e geração de novas oportunidades de crescimento para o País (CNPQ, 2012).

A base de dados do CNPQ sustenta o Diretório Geral de Pesquisa - DGP. O diretório, que reúne informações de todos os grupos de pesquisa do país, define que um grupo de pesquisa é um grupo de pesquisadores, estudantes e pessoal de apoio técnico que está organizado em torno à execução de linhas de pesquisa segundo uma regra hierárquica fundada na experiência e na competência técnico-científica. Esse conjunto de pessoas utiliza, em comum, facilidades e instalações físicas (DGP, 2012).

Pesquisadores são os membros da equipe de pesquisa direta e criativamente envolvidos com a realização de projetos e com a produção científica, tecnológica e artística do grupo. São estudantes (bolsistas ou não de iniciação científica e pós-graduação) que participam ativamente das linhas de pesquisa desenvolvidas pelo grupo, como parte de suas atividades discentes, sob a orientação do pesquisador líder (ERDMANN E LANZONI, 2008).

As mesmas autoras afirmam que:

Os pesquisadores desempenham papel fundamental no direcionamento do grupo de pesquisa, adequando os estudos à linha de pesquisa de forma estratégica e na orientação dos trabalhos junto aos membros. O papel desempenhado pelo pesquisador vai além da construção da informação, passando a ser construída, também, a formação, pois ele dá sustento à base educacional e compartilha habilidades adquiridas ao longo da carreira (ERDMANN E LANZONI, 2008, p. 06).

Segundo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, 2012), os Grupos de Pesquisa organizam-se em torno de linhas de pesquisa segundo uma regra hierárquica fundada na experiência e na competência técnico-científica dos pesquisadores. As linhas de pesquisa representam temas aglutinadores de estudos científicos que se fundamentam em

tradição investigativa, de onde se originam projetos cujos resultados guardam afinidades entre si. Dessa forma, as linhas de pesquisa subordinam-se ao grupo, e não o contrário.

Para entender a dinâmica de um grupo de pesquisa, Erdmann (*et al*, 2010) cita que as linhas de pesquisa, desenvolvidas pelos grupos nos Programas de Pós-Graduação, centralizam temas de estudos científicos que, para seu incremento, requerem a geração e implementação de projetos de pesquisa. Assim, a pesquisa começa com as ações necessárias para a operacionalização de um projeto, que parte da delimitação do problema, formulação de questões norteadoras, até chegar às respostas a estas questões que resultem em conhecimentos novos, aglutinados na linha de pesquisa e sua relação com seu campo de saber.

O grupo pode ser também considerado como uma entidade produtiva que transforma insumos - como instrumentos, publicações, dados, materiais, e principalmente, recursos humanos de alto nível – em uma série de produtos como publicações, laboratórios de pesquisa e pesquisadores experientes (VINCK, 2007).

O laboratório deve dispor de uma capacidade de orientação estratégica e de realocar os seus recursos sobre os temas ou projetos desempenhados. O sociólogo ressalta que além de fazer alianças com outros laboratórios também mantém uma forma de competição com os outros grupos (VINCK, 2007).

O autor expõe as divisões do trabalho que diferenciam os laboratórios (VINCK, 2007):

- Tamanho: de alguns a muitos pesquisadores;
- Divisão do trabalho: quem concebe e quem executa; pesquisadores, engenheiros e técnicos, os teóricos e os experimentadores, os pesquisadores seniores, juniores e estudantes. Aqueles que publicam, aqueles que assinam as publicações e os outros e a divisão de acordo com as especialidades, podendo ser essas divisões do trabalho implícitas ou não;
- Os mecanismos de coordenação: formalização dos objetivos e das atividades, padronização dos processos, controle dos resultados e atividades desenvolvidas no núcleo.

Quanto às formas organizacionais que os grupos assumem, para o autor se dá em virtude das estratégias dos atores que criam os laboratórios e em função da disciplina na qual o laboratório está inserido. Os fatores que determinam a organização do laboratório são o processo intelectual, o tipo de pesquisa e o material que é necessário. Assim como a origem escolar dos pesquisadores e o processo de socialização; a história do laboratório (VINCK, 2007).

2.2.1 O Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq

O Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq reúne informações sobre os grupos de pesquisa em atividade no País sendo: número de pesquisadores, estudantes, técnicos e linhas de pesquisa em andamento, os setores de atividades envolvidos, a produção científica, tecnológica e artística geradas pelos grupos e mais recentemente os padrões de interação dos grupos com o setor produtivo. Cada grupo está situado no espaço (instituição, unidade da federação e região) e no tempo (CNPq, 2012).

O Diretório é uma fonte inesgotável de informações. Através dele é possível saber com precisão e rapidez quem é quem no universo da pesquisa, onde se encontra, o que está fazendo e o que produziu recentemente. O mesmo possui um caráter censitário para diversas pesquisas e também é uma poderosa ferramenta para o planejamento e a gestão das atividades de ciência e tecnologia (DGP, 2012).

O Diretório possui duas bases distintas: uma Base Corrente e uma Base Censitária. A Base Corrente é a base onde os grupos são registrados no dia-a-dia. Por isso mesmo, diariamente os números dessa base se modificam, pois grupos novos são adicionados, grupos não mais ativos são excluídos. É, assim, uma base de atualização contínua. De dois em dois anos, o CNPq tira uma fotografia da base corrente e prepara um Censo, formando a Base Censitária. Deste modo, a base censitária é fixa e seus números refletem a situação naquela data em que foi fotografada (DGP, 2012).

As informações do diretório são obtidas por meio de um formulário eletrônico padronizado, a que os líderes de grupo têm acesso. Para isso, o líder deve ter um currículo Lattes no CNPq e estar cadastrado como tal pelo Dirigente Institucional de Pesquisa (pró-reitores de pesquisa, superintendentes, diretores, vice-presidentes de pesquisa ou equivalente), que é também o responsável pela certificação dos grupos enviados ao CNPq (DGP, 2012).

Portanto, todas as informações constantes do diretório de grupos de pesquisa são continuamente atualizadas diretamente por seus líderes/coordenadores, o que o torna uma excelente fonte de dados para pesquisas (DGP, 2012).

2.2.2 O Coordenador de grupos de Pesquisa

Para Erdmann (*et al* 2009), a tarefa de liderar um grupo de pesquisa é complexa, devido à responsabilidade associada aos processos de ensino e pesquisa, os quais estão atrelados a exigências de produtividade e publicação dos resultados, como principais produtos dos grupos de pesquisa. A

partir dos vínculos criados e interações estabelecidas com pessoas e organizações se firmam compromissos, o que reforça a noção de responsabilização dos líderes.

Segundo Mundin (*apud* LIMA; AMARAL 2008, p. 02), a sobrecarga de atividades sobre os coordenadores, é outra característica marcante dos grupos. A participação desse coordenador na seleção do material e transmissão dos conhecimentos básicos é essencial no início do processo de aprendizagem. “Após orientação inicial, o aluno continuará sua trajetória intelectual de maneira mais independente, mas ainda assim o acompanhamento do professor será fundamental”.

De acordo com Erdmann e Lanzoni (2008), o pesquisador líder do grupo detém a liderança acadêmica e intelectual naquele ambiente de pesquisa. Normalmente, é responsável pela coordenação e planejamento dos trabalhos de pesquisa do grupo. “Sua função aglutina os esforços dos demais pesquisadores e aponta horizontes e novas áreas de atuação dos trabalhos” (p. 03).

2.3 HABILIDADES DE GESTÃO

As atividades de um coordenador de grupo de pesquisa muitas vezes se assemelham a de um gerente de organizações. Por isso, para fundamentar as habilidades de gestão necessárias a um coordenador de grupo de pesquisa, utilizar-se-á um conjunto de habilidades necessárias a um bom gerente.

Para Mintzberg (2010) muitas vezes os gerentes ficam condicionados pelas suas cargas de trabalho: eles desenvolvem um entendimento sensível do *custo de oportunidade* do seu próprio tempo: os benefícios perdidos por fazer uma coisa em vez de cuidar da outra.

Para Katz (1955 *apud* MAXIMIANO, 2000) existem três tipos de habilidades importantes para um desempenho administrativo satisfatório: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Habilidades técnicas: envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. (...) As habilidades técnica estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com o trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos.

Habilidades humanas: referem-se com o trabalho com pessoas e a facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação das pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

Habilidades conceituais: envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, também a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o racionar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas.

Mintzberg (2010) elenca em sua obra “Managing: desvendando o dia a dia da gestão” as qualidades dos gerentes eficazes. São qualidades que segundo ele tornam um gerente uma personagem singular a frente de uma organização.

A tabela abaixo apresenta as qualidades gerenciais citadas:

Corajoso Comprometido Curioso Confiante Franco	Carismático Passional Inspirador Visionário
	Energético/ entusiástico Animado/ otimista Ambicioso Tenaz/ persistente/ dedicado
Reflexivo Perspicaz Mente aberta/ tolerante (de pessoas, ambiguidades e ideias). Inovador Comunicativo (incluindo ser bom ouvinte) Conectado/ informado Perceptivo	Colaborativo/ participativo/ cooperativo Envolvente Apoiador/ solidário/ empático
	Estável Confiável Justo Responsável Ético/ honesto
Reflexivo/ inteligente/ sábio Analítico/ objetivo Pragmático Decisivo (orientado para a ação) Proativo	Consistente Flexível Equilibrado Integrativo

Quadro 1: Qualidades básicas para sucesso gerencial.

Fonte: Mintzberg (2010).

2.3.1 O gerente na história da administração

A figura do gerente assume diferentes perspectivas conforme a Teoria geral da administração evolui.

Para Taylor (1971), precursor da administração científica, os gerentes têm como função “reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los às normas, leis ou fórmula, grandemente úteis ao operário para a execução de seu trabalho diário” (TAYLOR, 1971, p. 3).

Taylor (1971) defende uma divisão equitativa de responsabilidade e de trabalho entre a direção e o operário. O gerente passa a ser o trabalhador que planeja as atividades. Este aplica a divisão do trabalho, em que cada operação mecânica deve ser precedida de vários estudos preparatórios realizados por outros trabalhadores.

A administração científica consiste para o autor em preparar e fazer executar as tarefas. O gerente passou a cronometrar as tarefas de modo a organizar e otimizar a produção. As atividades eram cronometradas e comandadas pelo homem que marca o tempo e ordena: o gerente (TAYLOR, 1971).

Fayol (1970) já apresenta a função administrativa como uma das mais importantes dentre as funções da empresa¹. A função administrativa tem um caráter de coordenação das demais áreas e assim é a função que integra as demais funções.

A função administrativa é uma função que se reparte e se distribui com outras funções essenciais, proporcionalmente entre a cabeça e os membros do corpo social da empresa. Para Fayol (1970) administrar era executar as funções, chamadas por ele de atos administrativos: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Evoluindo um pouco na teoria geral da administração Aktouf (1994) apresenta em síntese a teoria de Mintzberg, onde este último desmistifica o trabalho do gerente proposto por Fayol. Assim, Aktouf (1994) apresenta os resultados obtidos em campo real pela pesquisa de Mintzberg:

O trabalho do gerente não é ordenado, contínuo e sequencial, nem uniforme e homogêneo. Ele é, muito pelo contrário, fragmentado, irregular, mitigado, extremamente mutável e variado. Este trabalho é também marcado pela brevidade: tão logo o gerente termina uma atividade, é necessário saltar para outra e assim por diante sem cessar;

O trabalho cotidiano do gerente não constitui uma série de ações produzidas de suas iniciativas, de sua vontade transformada em decisões, após exame minucioso de situações. É, bem antes, uma série interrompida de reações a todos os tipos de solicitações que vêm do meio ambiente, seja externo, seja interno;

O gerente passa mais de dois terços de seu tempo em comunicação verbal, sob a forma de discussões face a face, de reuniões, de telefonemas, etc.;

O gerente retorna muitas vezes, por curtos períodos, às mesmas questões; ele está longe de corresponder à ideia tradicional de ser aquele que trata um problema de cada vez, com ordem e serenidade;

O gerente é um tipo de ponto focal, de interface ou de ponto de convergência entre várias séries de níveis e agentes na vida da organização: o ambiente externo, o ambiente interno, os colaboradores, os parceiros, os superiores, os subordinados, os pares, etc. Ele deve constantemente assegurar, realizar ou facilitar as interações entre todas essas categorias de interventores para permitir o funcionamento de uma empresa (AKTOUF, 1994).

¹ As funções essenciais da empresa: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa (FAYOL, 1970).

2.3.2 Os papéis do gerente

Aktouf (1994), que estudou profundamente a obra de Mintzberg, relata que as observações de Mintzberg mostraram que um gerente devia: estabelecer numerosos contatos, muito variados e frequentes, com toda a sorte de pessoas (poderes públicos, clientes, fornecedores, superiores, subordinados, colegas, etc.) buscar, canalizar, tratar e triar uma grande quantidade de informação proveniente desses contatos, o que lhe permitirá melhor compreender, julgar e distribuir os dados que ele dispõe para facilitar o trabalho dos seus colaboradores; e, enfim, decidir sobre operações e ações a realizar, distribuir os meios de concretização das tarefas, etc.

Com isso, Mintzberg formulou, a partir de suas observações, o que provocou muito rapidamente sua notoriedade: as três séries de papéis principais, subdivididos em dez papéis secundários que o gerente passa seu tempo a desempenhar. Mintzberg diz que o gerente exerce papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios.

O quadro abaixo representa os três papéis do gerente:

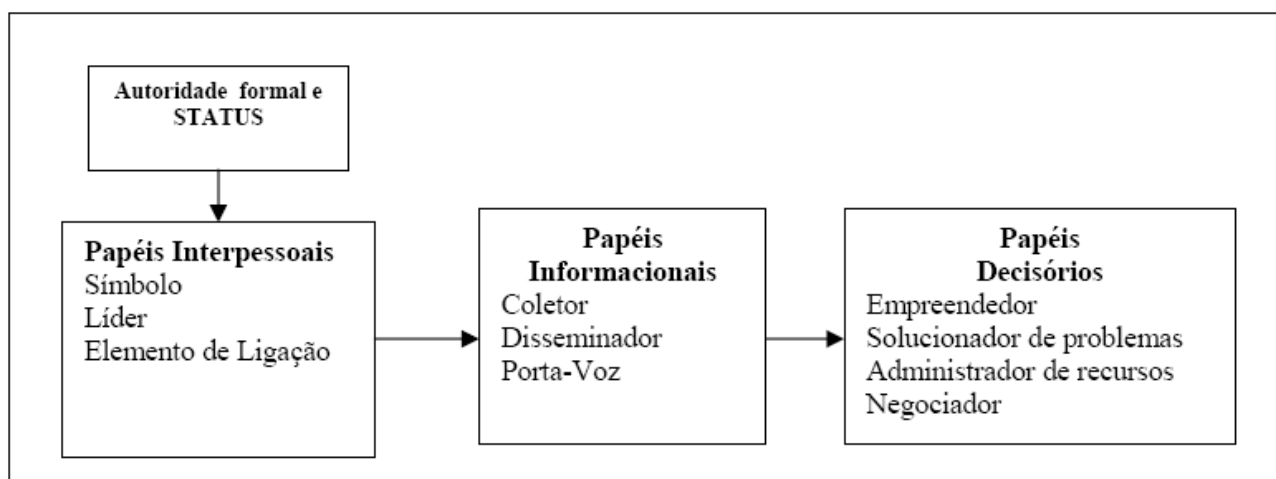


Figura 1 - Os papéis do gerente

Fonte: Mintzberg (2010).

Os papéis interpessoais são agrupados em três papéis secundários (MINTZBERG, 2010):

De representante da empresa: O gerente representa a organização em toda a sorte de cerimônias, respondendo a solicitações externas, decorrendo de seu status de dirigente e da imagem de sua empresa;

De líder: O gerente é aquele que motiva seu grupo, que o guia, que cataliza a ação de seus colaboradores, que dá o exemplo;

De agente de ligação: Ele cria e mantém redes de informantes – inclusive com outros gerentes de mesmo nível hierárquico –, participa de comissões e comitês em outras instituições, é membro de diferentes clubes e associações, assegurando a continuidade e o desenvolvimento do melhor funcionamento da empresa.

Já os papéis informacionais são subdivididos em três papéis (MINTZBERG, 2010):

De monitor/pesquisador: O gerente busca e recebe informações pertinentes às operações da empresa, ao melhor conhecimento de seu ambiente e ao impacto de suas atividades;

De difusor: Ele difunde, no interior da organização, os elementos pertinentes à informação recebida, assegura-se que a boa informação chegue ao destinatário correto, provocando os atos necessários ao tratamento dos dados que tem em mãos.

De porta-voz: Muitas vezes ele fala pela sua organização, pelo seu grupo de subordinados, representando-os perante o meio externo e/ou interno;

Os papéis decisórios consistem em papéis (MINTZBERG, 2010):

De empreendedor: o gerente está sempre presente e ativo, na empresa e fora dela, em ocasiões de expansão, melhoria e lançamento de projetos novos para a sua organização e/ou grupo de trabalho;

De regulador: ele faz em face de toda situação nova, tomando providências cada vez que se torne necessário, para que medidas corretivas sejam aplicadas e verifica se as reações às situações de crise e perturbações são apropriadas;

De distribuidor e recursos: ele zela para que cada um disponha, no momento devido, dos meios necessários para a realização da sua parte de atividades na organização. No seu setor, ele concede autorizações e aprova orçamentos e programas de trabalho;

De negociador: o gerente participa de todas as discussões que dizem respeito à sua organização, em particular ao seu setor, principalmente com parceiros e interlocutores externos.

2.3.3 O que é gerenciar?

A gestão inclui vários aspectos como o controle, a ação, os negócios, os pensamentos, a liderança a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. É coordenar vários aspectos da organização (MINTZBERG, 2010).

O autor cria ainda, a partir de artigos selecionados e com opinião de gerentes, o que chama ser “um modelo de gestão”, demonstrado na figura abaixo (MINTZBERG, 2010):

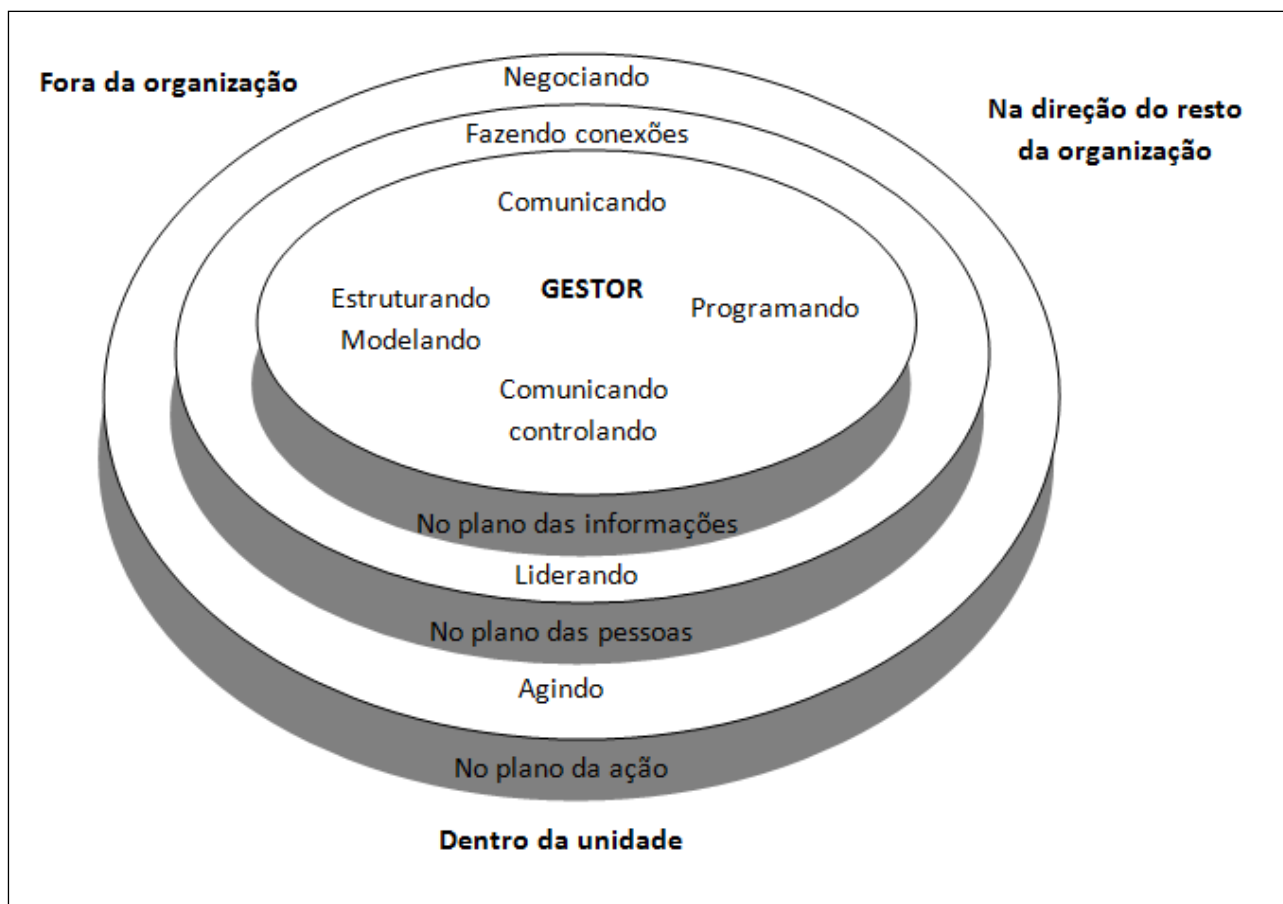


Figura 2 - Um modelo de gestão

Fonte: Mintzberg (2010).

Essa figura demonstra sempre dois papéis sendo realizados em cada um dos planos. No plano das informações, os gerentes *comunicam* e *controlam*. No plano das pessoas, lideram e fazem conexões e no plano das ações eles executam e negociam

Com esse modelo o gestor é colocado no centro, entre a unidade com a qual tem responsabilidade formal (por definição) e seu contexto, que pode ser classificado como de dois tipos: o do resto da organização (exceto se o gerente for o diretor geral da empresa) e o do mundo exterior que influencia na unidade.

3. METODOLOGIA

Para estudar o fenômeno dos grupos de pesquisa se apresenta agora os passos metodológicos deste trabalho. Para Lakatos e Marconi (2010, p.81) “método é o conjunto das atividades sistêmicas e racionais que permite alcançar o objetivo, [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do condutor da pesquisa”.

Essa sessão, portanto, pretende apresentar a metodologia para chegar aos resultados obtidos nesta pesquisa. O Presente capítulo está dividido da seguinte forma: caracterização do estudo, organização foco do estudo (população, local/amostra), definição das categorias de análise, coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Conforme exposto na introdução e na fundamentação teórica pretende-se estudar o “fenômeno” dos grupos de pesquisa. Pois para Richardson (2012, p. 57) “o fenômeno tem características próprias e ocupa um lugar no tempo. Assim, o fenômeno existe, tem essência e é objeto do conhecimento científico”.

Quanto à abordagem utilizada, trata-se de uma abordagem qualitativa. Pois, segundo Michel (2009) a abordagem qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso precisa de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos.

Para justificar a utilização da pesquisa do tipo qualitativa neste trabalho Michel (2009, p. 37) enfatiza que:

Há termos nas respostas carregadas de valores onde somente o participante do sistema social estudado, que vive e conhece a realidade daquele grupo, pode compreendê-los e interpretá-los. Por esse motivo, é a pesquisa mais utilizada e necessária nas ciências sociais. Na Pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta.

De acordo com o objeto de estudo - grupos de pesquisa - a pesquisa qualitativa é muito cabível para o estudo uma vez que as informações, dados e evidências não podem ser mensurados. Em certas pesquisas se pedem descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências e evidências que naturalmente não são expressas por dados e números (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

3.2 COLETA DE DADOS

Com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias que, segundo Lakatos e Marconi (2010), “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (...) e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado”.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada. Para Richardson (2012) este tipo de entrevista não se restringe às alternativas de resposta pré-formuladas, mas sim busca obter do entrevistado os aspectos que ele considera mais relevantes de determinado problema: suas descrições de uma situação de estudo. Assim a “entrevista semiestruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita” (RICHARDSON, 2012, p. 208).

Para Martins e Theóphilo (2009) a entrevista semiestruturada é aquela onde o investigador busca obter informações, dados, opiniões e evidências por meio de um diálogo livre, com pouca atenção ao prévio roteiro de perguntas. Assim, a entrevista semiestruturada pode ser conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador.

A entrevista foi elaborada de acordo com os objetivos desse trabalho e buscando satisfazer o quadro de análise – demonstrado no item 3.4. O roteiro da entrevista realizada encontra-se disponível no “Apêndice A”.

A pesquisa de campo (as entrevistas) foi realizada no mês de novembro de 2012 com seis professores-pesquisadores que são coordenadores de grupos de pesquisa em administração, na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Universidade Estadual de Santa Catarina UDESC, os dados foram gravados e posteriormente transcritos.

3.3 UNIVERSO E ATORES SELECIONADOS

O universo a que se refere o estudo são os coordenadores de grupos de pesquisa em administração de universidades públicas. O conjunto dos atores selecionados para o estudo foi delimitado nos seguintes critérios:

- Facilidade de acesso: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Universidade Estadual de Santa Catarina;

- Grupos de pesquisa em administração cadastrados na Plataforma do Diretório Geral de Grupos de Pesquisa;

A população, ou seja, os totais de núcleos atuantes cadastrados na Plataforma do DGP, nestas duas universidades, somam vinte. Para selecionar a amostra, dentre esses grupos levantados e delimitados, foram escolhidos para pesquisa e posterior análise:

- ✓ Um coordenador cujo grupo possua atividades de extensão, denominado entrevistado 1;
- ✓ Dois coordenadores de grupos organizem eventos, denominado entrevistados 2 e 6;
- ✓ Um coordenador em que o grupo que tenha doutorandos e pós-doutorandos, denominado entrevistado 3;
- ✓ Um coordenador de grupo que atue em parcerias ou redes com grupos de outras instituições, denominado entrevistado 4;
- ✓ Um coordenador de grupo que tenha alguma atividade de consultoria com outro órgão privado ou público, denominado entrevistado 5.

Decidiu-se pela diversidade na amostragem de atores, pois uma amostragem “boa” é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões (MINAYO, 1992). Optou-se por não divulgar os nomes dos núcleos participantes, com o objetivo de manter sigilo quanto aos entrevistados, mantendo-os anônimos.

3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta dos dados foram utilizadas como norteadoras cinco categorias de análise, geradas a partir dos objetivos e da fundamentação teórica. As categorias e os elementos constitutivos de cada uma delas são apresentados no Quadro 2.

3.4.1 Definição das categorias de análise

Categoria é, para as autoras Minayo e Deslandes (1994), o nome dado a elementos ou aspectos que possuem características comuns ou que se relacionam entre si. Para elas ainda: “Trabalhar com categorias significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito que seja capaz de abranger tudo isso” (MINAYO; DESLANDES, 1994, p.70).

Com base na obra de Selltiz (*et al*, 1965, *apud* MINAYO; DESLANDES, 1994), há três princípios de classificação para se estabelecer conjuntos de categorias. O primeiro se refere ao fato de que o conjunto de categorias deve ser estabelecido a partir de único princípio de classificação. Já o segundo princípio diz respeito à ideia de que um conjunto de categorias deve ser exaustivo, ou seja, deve permitir a inclusão de qualquer resposta numa das categorias do conjunto. Por último, o

terceiro se relaciona ao fato de que as categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas, ou seja, uma resposta não pode ser incluída em mais de duas categorias.

Para realizar esta pesquisa, foram elaboradas as seguintes categorias e elementos dentro do quadro de análise:

CATEGORIAS		ELEMENTOS
HISTÓRICO		Surgimento Objetivos, missão
A CONSTRUÇÃO DA CIÊNCIA NO GRUPO	DA	Interesse do pesquisador Fatores limitantes das pesquisas Parcerias/acordos com outros grupos Aumento da produção do pesquisador com o grupo Condução teórica e linhas de pesquisa Relação dos trabalhos com as linhas do grupo Divulgação dos resultados
FUNCIONAMENTO DO GRUPO	DO	Atividades desenvolvidas Participação Reuniões Rotina dos membros no grupo Compartilhamento de ideias
A GESTÃO DE GRUPOS DE PESQUISA		Atividades do coordenador Competências, habilidades e atitudes de um coordenador. Complexidade em coordenar Desafios Obtenção de recursos Controle financeiro e prestação de contas Controle da Produção científica dos membros Expectativas para com um membro Gestão de conflitos Representação externa do núcleo

Quadro 2: Categorias e elementos de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir apresentam-se os resultados e discutem-se os mesmos à luz da sociologia da ciência e conceitos abordados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os dados coletados de acordo com as categorias de análise expostas anteriormente. Este capítulo está dividido nos tópicos das categorias de análise: Histórico do Grupo, a construção da ciência no grupo, funcionamento do grupo e a gestão de grupos de pesquisa. Cada tópico será dividido conforme os elementos da categoria, estes que fazem relação com cada pergunta do roteiro de entrevista.

4.1 HISTÓRICO

Nesta primeira categoria, a fim de contextualizar o núcleo e iniciar a entrevista, optou-se por perguntar ao coordenador acerca do surgimento, história, objetivos e missão do grupo de pesquisa. Assim, será apresentada, brevemente, a história de cada um dos distintos grupos pesquisados e posteriormente se tratará do contexto e a que fim estes grupos foram criados. Destaca-se que para os grupos e os coordenadores não serem identificados, as informações não serão expostas de maneira detalhada, serão tratadas apenas as questões pertinentes acerca dos objetivos de pesquisa.

Todos os entrevistados serão denominados entrevistado 1, entrevistado 2... e assim por diante. Embora alguns entrevistados sejam pessoas do sexo feminino, não se fará a distinção por sexo, usando todos no substantivo masculino “entrevistado” para fins de não identificação dos mesmos.

4.1.1 Surgimento e composição dos grupos

Dos professores entrevistados (6) dois grupos são relativamente novos. Os grupos dos entrevistados 1 e 4 datam do ano 2010. O do entrevistado 6 data de 2007. Os demais grupos (3) possuem mais tempo de atividades de pesquisa. O entrevistado 3 manifesta que na época (1995), “núcleos de pesquisas não era uma ideia muito presente nos cursos”. Por isso, essa ideia foi considerada ideia nascente. O entrevistado 2 lidera um grupo que data de 1988, com quase 25 anos, criado para suprir a demanda pela área do núcleo no curso de mestrado que inicia uns anos antes.

A ideia do grupo do entrevistado 5 surge no mestrado onde 3 alunos trabalharam juntos e tinham interesses em comum e quando se tornam professores, no ano 2000, montam a rede de núcleo com três universidades, conforme estavam instalados como professores. Portanto esse grupo aparece como um grupo interinstitucional com representações em Santa Catarina, Pernambuco e Rio de Janeiro. O entrevistado 5 também relata que nessa época o ambiente estava favorável para os grupos pois foi possível montar o grupo porque, além da formação e interesses comuns pela área, tinham as condições, pois estavam em boas universidades além de que

Na mesma época o CNPq estava muito forte para a constituição de grupos de pesquisa pois não era uma coisa muito comum na área acadêmica. Era o pesquisador com seus orientandos. A ideia de formar “grupo” que desse alguma estabilidade na formação acadêmica, alguma continuidade, que não fosse um trabalho diferente do outro foi fortemente incentivada pelo CNPq naquela época. Aí a plataforma Lattes abre para grupo de pesquisa... e na época passamos muito trabalho para registrar um grupo que não era só de uma instituição, porque o sistema daí não comportava... (entrevistado 5).

A composição atual dos grupos entrevistados é abaixo apresentada.

- O Grupo do entrevistado 1 é formado por 9 professores pesquisadores, 3 mestrando e 1 graduando em IC – Iniciação científica.
- O grupo mais antigo, do entrevistado 2 é também o mais numeroso em membros, contando com mais de 20 professores-doutores e mais de 20 alunos entre mestrando e doutorando e 5 alunos de graduação.
- Já o grupo do entrevistado 3 é composto por 6 professores da instituição, 5 doutorando, 1 pós-graduando, 3 mestrando e 2 alunos de graduação que possuem bolsa de IC.
- O grupo do entrevistado 4 é composto por 6 professores da instituição mais 8 mestrando (3 do mestrado acadêmico e 5 do profissional) e 4 graduando, classificados como “membros júnior”
- O grupo que corresponde ao entrevistado 5 é composto por 5 doutorando e 3 mestrando, contando também com 2 alunos de graduação.

Todos os núcleos se inserem nos programas de pós-graduação em administração das universidades que estão instalados. Destes programas recebem alunos que passam pelo processo seletivo e começam a fazer parte dos núcleos de acordo com a área escolhida para fazer o mestrado ou doutorado. Lembra-se que a vinculação de professores da pós-graduação em núcleos de pesquisa é um fator que contribui muito para a boa avaliação dos respectivos programas.

4.1.2 Missão e Objetivos

Dentre os grupos entrevistados, dois não possuíam missão explícita, porém um dos entrevistados disse que não poderia falar em “objetivos” mas sim em “o que queríamos com o grupo quando o concebemos” sendo assim ele preferiu chamar de premissas do grupo. Abaixo na tabela estão elencados os grupos com suas premissas ou objetivos (excluídas a parte do conhecimento específico de cada núcleo, para fins de não identificação):

Grupo/Entrevistado	Objetivos
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> • Promover uma maior compreensão da área de estudos do grupo, como a área emerge, quais os impactos, quais seus alcances, seus limites. Nas palavras do coordenador: “não fazer isso só na perspectiva científica mas também dar um retorno à sociedade no geral, tendo assim uma articulação com a prática (...) então outro objetivo nosso é fazer essa articulação entre pesquisa, ensino e extensão”. Promover a produção científica de qualidade também é um

	objetivo do grupo e manter um diálogo com todos os pesquisadores que têm interesse na área de pesquisa.
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> • O núcleo tem como objetivos gerar, disseminar e preservar o conhecimento científico e tecnológico desenvolvido na área.
Entrevistado 3	Neste grupo não há uma descrição formal, mas o professor assim descreve: “nós entendemos que a nossa missão e, independente do que esteja escrito, é produzirmos conhecimento novo (essa é a função primordial da pesquisa) e aproveitar essa obrigação que entendemos que temos dentro da universidade para combinar isso com a formação de pessoas. E, se possível, a partir daí fazer alguns trabalhos de extensão. Então, fundamentalmente, estamos preocupados com a busca do conhecimento novo pela formação das pessoas, ou fazer a formação das pessoas pelo conhecimento novo. Não há uma ordem aí”.
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> • Formar docentes e pesquisadores capazes de difundir o conceito e a prática da área estudada; • Criar meios didáticos para ensino e pesquisa na área de atuação na graduação em administração, nas modalidades presencial e a distância, vinculando-a a pós-graduação; • Contribuir para o fortalecimento da Rede de Pesquisadores, por intermédio da disseminação da temática e do aumento da produção científica na área. • A concretização da pesquisa atual.
Entrevistado 5	Este grupo também não possui uma missão explícita, segundo o entrevistado “isso é algo que nunca discutimos nesses doze anos”
Entrevistado 6	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e acumular, de forma sistemática e planejada, massa crítica de alta qualidade científica no campo de abrangência do Núcleo; • Transferir o conhecimento produzido pelas pesquisas realizadas à atividade de ensino nos níveis de graduação, mestrado e doutorado; • Promover o intercâmbio de professores, alunos e pesquisadores com outras instituições científicas nacionais e internacionais, numa perspectiva interdisciplinar e de trabalho em rede, visando o enriquecimento do conhecimento desses intelectuais, o aperfeiçoamento de suas respectivas instituições/redes e o avanço da ciência; • Divulgar sistematicamente a produção científica por meio de publicações em livros, revistas especializadas e pela participação dos membros do Núcleo em eventos científicos.

Quadro 3: Objetivos dos grupos

Fonte: Entrevistados.

Dos grupos que possuem objetivos descritos (4), percebe-se uma preocupação com a pesquisa, com a formação dos pesquisadores, e disseminação do conhecimento e troca de conhecimento entre os pesquisadores.

A próxima categoria a ser analisada trata-se dos fatores que influenciam a construção da ciência da administração dentro do grupo.

4.2 A CONSTRUÇÃO DA CIÊNCIA NO GRUPO

A construção da ciência em um grupo de pesquisa passa por algumas influências do pesquisador, do campo e do contexto do ambiente no qual está inserido, como já se viu com Bourdieu (1994), a sociologia da ciência busca responder questões como: o modo de funcionamento e de organização do espaço científico; a natureza do trabalho realizado pelos cientistas, de como

funciona a comunidade científica, como se dão as relações entre os profissionais da ciência, o que comanda as intervenções científicas, os lugares de publicação, os temas escolhidos, os objetos que interessam; da influência do contexto sobre o conhecimento produzido.

Portanto, para desenvolver essa categoria e apresentar os dados e as relações entre eles a sociologia da ciência servirá de base para análise.

4.2.1 Interesse do professor com o núcleo

Nesse ponto todos os entrevistados (6) afirmaram que o principal motivo que os leva a criar e participar de um grupo de pesquisa é a vontade e o gosto pela pesquisa. Isto pode ser percebido pelas palavras do entrevistado 1:

Você tem que aproveitar os conhecimentos em pesquisa, adquiridos no mestrado e doutorado, para continuar pesquisando. [...] Acho que a pesquisa tem uma importância muito importante na vida de um professor. Você precisa se reciclar, você aprende, buscar novas literaturas, você estuda com a pesquisa.

O mesmo entrevistado destaca ainda que o grupo de pesquisa proporciona o diálogo com os colegas e com os alunos. “Um espaço para estar se atualizando e promovendo conhecimento. Senão você continua repetindo as mesmas coisas, fazendo as mesmas coisas, ficando aquele círculo vicioso” (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado 2 diz que sempre gostou da linha e percebeu que tinha bastante oportunidade nessa área e assim foi inserido no contexto pelos trabalhos onde está até hoje. O mesmo afirma ser uma questão de amor e vocação pelo que estuda.

O entrevistado 6 também responde nesse sentido e salienta que, enquanto pesquisador, “o núcleo representa pra mim a fase mais avançada como pesquisador” o núcleo para esse pesquisador representa o acúmulo de todo o conhecimento que conseguiu juntar e em segundo lugar coloca que o núcleo seja um ambiente de pesquisa se trabalhe de forma ousada e responsável na fronteira do conhecimento e nos campos onde se dispõe em trabalhar.

O entrevistado 4 que trabalha num grupo em redes afirma que, além do gosto pela pesquisa, optou por coordenar um grupo em 2010 pelos motivos de: trabalho em rede (fator fundamental para a integração no grupo), redes de redes (Redes de Universidades aonde cada uma tem uma rede com universidades fora do País), possibilidade de uma bolsa “não para professor, mas para um mestrando... pois eu já sou pago para trabalhar, e não preciso de bolsa”.

Este mesmo entrevistado destacou que “como professor de pós-graduação é muito importante, para efeitos de avaliação, que estejam integrados em redes, em grupos de pesquisa que ultrapassam os limites da própria universidade”.

Dortier (2000) afirma que os cientistas devem então lutar para viver na comunidade científica: as recompensas sendo relativamente raras acirram a competição entre autores. Este espírito de competição estimula os pesquisadores e constitui o motor da ciência e de suas descobertas (DORTIER, 2000). Percebe-se essa luta de “sobrevivência” nas palavras do entrevistado 3:

Para estar presente em programas de pós-graduação se exige que tenha pesquisas em andamento e pesquisas requerem que se tenham projetos, orientandos e que se articulem essas questões. Então, o que eu visava era exercer meu papel, produzir conhecimento, poder publicar, poder me sustentar ou sobreviver na condição de professor universitário que envolvia atuação na pós-graduação

O entrevistado 5, que também atua em redes de pesquisa, destaca que a afinidade intelectual e pessoal com os professores que implantaram a rede, além de uma confiança muito grande na qualidade do trabalho foram fundamentais para buscar se integrar em grupo. Outro fator foi a possibilidade de compartilhar com colegas e professores e construir a pesquisa também de uma forma coletiva... “eu sentia que fazer isoladamente era muito, além de chato, triste” (ENTREVISTADO 5).

4.2.2 Fatores limitantes das pesquisas no núcleo

Dentre os fatores limitantes das pesquisas, os que mais aparecem são a falta de tempo (4 respondentes) e políticas claras da universidade (3 respondentes) e vontade dos membros (3 respondentes). Porém outros aspectos aparecem de forma diferente para cada pesquisador.

As dificuldades com tempo para estes entrevistados são elencados pelo motivo dos cargos administrativos que possuem e tarefas burocráticas “desnecessárias” Nas palavras do entrevistado 1 percebe-se isso: “no meu PDI tem 10 horas para pesquisa, mas eu não consigo dar nem 4 horas por semana para a pesquisa”. E, para o entrevistado 3, “existe muita perda de tempo com coisas que não deveriam”.

Berry (1995) em seu trabalho com pesquisadores também identificou limitações de tempo na agenda dos atores. As obrigações são compostas por aulas programadas em horários fixos, reuniões para obtenção de recursos (para o coordenador de centro de pesquisa); as sessões de comissões em que se é membro; a reunião do seu próprio centro de pesquisa.

O entrevistado 3 aborda ainda outros motivos, como a falta de uma visão mais abrangente do que existe de pesquisa no mundo. Para ele

Nós somos muito limitados em nossas ideias, a gente não consegue fazer interações mais fortes com o mundo da ciência de uma forma mais ampla [...] não empreendemos o esforço necessário para ter uma visão mais abrangente do que existe de pesquisa no mundo (ENTREVISTADO 3).

Outro fator muito enfatizado pelo mesmo entrevistado foi fragilidade em metodologia científica, onde para ele: “nós temos especialistas em metodologia científica e temos professores pesquisadores que, ou não dominam métodos, ou dominam um e tudo querem fazer por aquele método que dominam mesmo que não seja o mais adequado”.

O entrevistado 4 destaca a falta de recursos da universidade para a pesquisa. Onde há grandes pesquisadores visitando a universidade ou participando de eventos e a universidade não dá sua contrapartida. O apoio para mobilidade às pesquisas de campo também é citado... Para ele “tem-se recursos para fazer viagens, extensão e não se têm recursos para fazer ciência (ENTREVISTADO 4)”.

Para o mesmo entrevistado falta na política pública do órgão a alocação de recursos para grupos/núcleos de pesquisa, baseados em critérios. O entrevistado sugere critérios de produtividade. Onde muitas vezes se “conseguem os recursos pelo network do aluno e não pela relevância de seu trabalho ou mérito acadêmico”. Para ele ainda: “Fala-se muito em desenvolvimento da ciência, mas a própria academia trabalha numa lógica burocrática, não trabalha nos critérios do método acadêmico científico baseado nos critérios de publicação” (ENTREVISTADO 4).

Contrariamente, para outros quatro entrevistados, agora está mais fácil para conseguir equipamentos, e computadores. Nas palavras do entrevistado 2: “no começo tinham poucos recursos, tínhamos que comprar, dividir entre os membros e pagar do ‘bolso’, mas a partir de 2008 ficou mais fácil conseguir equipamentos”. O entrevistado 5 lembra que muitos equipamentos são conseguidos através de projetos de pesquisa, onde há verbas para equipamentos e livros. Porém, para ela essas condições de recursos da universidade dependendo de como está a situação da mesma.

Em tempos atrás lembra o entrevistado que possuíam equipamentos e móveis todos antigos e decidiu junto com colegas a não mais depender da universidade para a aquisição dos mesmos, obtendo, com recursos de projetos de pesquisa submetidos a editais do CNPq, CAPES e FAPESC (ENTREVISTADO 5).

Quanto às limitações da pesquisa apresentadas pelos entrevistados, Silva (2002) já apresentava que o conhecimento científico produzido em determinado contexto, sofre os efeitos da organização social do ambiente de pesquisa, as idiossincrasias dos produtores (os cientistas) e as limitações impostas pelo meio (em termos operacionais, tecnológicos e de acesso à capital e informação, por exemplo), enfim, reflete a cultura do contexto em todas as suas peculiaridades.

4.2.3 Parcerias ou acordos com outros grupos

Para dois grupos (entrevistados 4 e 5) os grupos já são parte de uma rede, por isso trabalham sim em parceria desde suas criações. O entrevistado 4 lembra ainda que outras parcerias são feitas com professores de outras universidades em congressos e pós-doutorado e depois passam a desenvolver pesquisa juntos. Há nesse grupo ainda parcerias curtas com outros grupos da própria universidade que pesquisam áreas afins ou que auxiliam/complementam as pesquisas.

O grupo do entrevistado 3 já realizou uma parceria há um ano mas não tem tido uma atuação consistente ao longo do tempo...“Existem iniciativas e tentativas”.

O grupo do entrevistado 1 manifesta uma grande abertura para as parcerias. O mesmo possui parceria com dois grupos de outra universidade e com uma rede internacional de pesquisa, cuja representação no Brasil está no grupo. Há também outros trabalhos com professores pesquisadores, alinhando os objetivos de pesquisa e iniciando os trabalhos com eles, pois os mesmos são especialistas na área.

4.2.4 Aumento da produção do pesquisador com o grupo

Para 3 entrevistados o fato de coordenar um grupo facilita as publicações. Como argumenta o entrevistado 2: “facilita um pouco porque se está em contato com outros pesquisadores” e para o entrevistado 3 “como nós temos um projeto que vincula todo mundo, automaticamente eu participo de todas as discussões, eu participo das publicações. Então facilita sim”.

Porém para o entrevistado 5 não facilita porque “quando os membros realizam os trabalhos eles são autores de seus trabalhos e não é a figura do coordenador que têm que aparecer”. Por outro lado ele afirma que o fato de participar de um grupo potencializa a possibilidade de publicação de todos os membros. “A minha figura como líder talvez apareça mais pelo fato de eu estar relacionada com todos os trabalhos”.

Percebe-se a dimensão do desafio das publicações para os coordenadores do grupo, que em meio a tantos afazeres se preocupam com o que Dortier (2000) já apresentava sobre o funcionamento do espaço científico: um cientista que não publica resultados não poderá adquirir cargos, incentivos ou ajudas para seguir suas pesquisas; sua carreira terminará rapidamente.

4.2.5 Condução teórica e linhas de pesquisa

Para dois entrevistados há um acordo com os outros professores envolvidos no grupo. “As linhas e o direcionamento foram conversados e negociados em reuniões com os professores. Até

mesmo a visão a gente discute e dialoga, pois eu não tenho necessariamente a mesma visão em todas as questões. Embora as visões diferentes, tudo é feito em harmonia” (ENTREVISTADO 1).

Para um entrevistado os temas dentro do núcleo são escolhidos pela “emergência”. Onde “o coordenador talvez tenha uma voz mais forte, mas isso não quer dizer que o que está ali é fruto do orientador” (ENTREVISTADO 3).

A imposição aqui das linhas de pesquisa pelo coordenador do grupo configura a busca pela autoridade científica (capacidade técnica e poder social) e pela competência científica (capacidade de falar e agir legitimamente, isto é, de maneira autorizada e com autoridade) definidas por Bourdieu (1976). O autor complementa imagem da luta afirmando que “a definição do que está em jogo faz parte da luta científica: é dominante quem consegue impor uma definição da ciência pela qual a realização mais perfeita consiste em ter, ser e fazer aquilo que eles têm, são e fazem” (BOURDIEU, 1976, p. 118).

E para o grupo do entrevistado 5 é o coordenador que indica os rumos de pesquisa pois já estudou várias abordagens e conhece os limites de algumas. Salienta que quando os alunos de doutorado percebem a necessidade de novas teorias os mesmos são incentivados a buscar e assim incorporam novas abordagens às suas pesquisas; também é incentivado que o membro compartilhe com o grupo essas novas abordagens na forma de seminários internos.

4.2.6 Relação dos trabalhos com as linhas de pesquisa do núcleo

Quanto a essa questão todos os entrevistados afirmaram que os trabalhos seguem as linhas do núcleo. Para o entrevistado 3 dessa maneira fica mais fácil e não perde a identidade do grupo. O entrevistado 5 também confirma dizendo que

É muito difícil fazer um trabalho em outra área, porque as pessoas já entram no grupo por alguma afinidade com as linhas. Lembra ainda que as coisas novas surgem por interesse e necessidades de entendimento e os alunos vão atrás trazendo essas novas temáticas para incorporarem nas pesquisas do núcleo (ENTREVISTADO 5).

Inclusive o entrevistado acrescenta que no ano que passou fez um grande esforço de construir um quadro para o grupo de linhas, temáticas com fins de orientação das possibilidades de pesquisas e campos para quem entra no grupo (ENTREVISTADO 5).

Um grupo que demonstrou mais liberdade na escolha das temáticas de análise foi o grupo do coordenador 4 que têm o tema central do núcleo aplicado de forma transversal a outros objetos que o aluno pode escolher.

O entrevistado 3 faz uma análise a partir do projeto de pesquisa do núcleo que deve ser seguido e alimentado pelos trabalhos.

Em princípio, a ordem em que as coisas são construídas elas dizem que primeiro deve-se ler o projeto de pesquisa, que é fruto de uma discussão, que é feita pelo menos de três em três

anos, e foi feita recentemente. E esse projeto de pesquisa deve ser o abrigo dos trabalhos. A ordem é recursiva, isso quer dizer que se você tem trabalhos em andamento você constrói o projeto, se você tem o projeto você alimenta os seus trabalhos em andamento.[...]

Qualquer trabalho que não esteja em sintonia tem que ser justificado pra nós mesmos, quer dizer, olhar para uma nova perspectiva ou até uma orientação emergencial de alguém que está precisando, mas, em via de regra, nós temos um projeto que está aí para ser seguido. Por outro lado, os trabalhos na medida em que eles avançam, e descobrem novas frentes, eles também realimentam o projeto na sua versão depois de inspirado, que pensando em um projeto de produtividade isso significa três anos.

Porém o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, 2012) entende que as linhas de pesquisa representam temas aglutinadores de estudos científicos que se fundamentam em tradição investigativa, de onde se originam projetos cujos resultados guardam afinidades entre si. Dessa forma, as linhas de pesquisa subordinam-se ao grupo, e não o contrário.

4.2.7 Divulgação dos resultados

As formas de divulgação dos resultados dos grupos pesquisados são por meio de eventos científicos como congressos nacionais e internacionais, colóquios, simpósios. A publicação em revistas científicas também é comum a todos.

Todos utilizam seus sites (e um grupo possui um Blog) para a publicação das atividades, outras formas citadas são as dissertações, trabalhos de conclusão de curso, e teses dos membros que concluem suas pesquisas.

Nos dois grupos que trabalham com extensão os resultados também são convertidos para as comunidades ou instituições a que prestam a extensão.

A sala de aula no ambiente de graduação e pós-graduação como mais uma forma de divulgação das pesquisas foi citada somente pelo entrevistado 5 .

4.3 FUNCIONAMENTO DO GRUPO

Nesta categoria se buscará elencar os aspectos que são inerentes ao funcionamento dos grupos de pesquisa analisados.

4.3.1 Atividades desenvolvidas

Quanto às atividades desenvolvidas no grupo de pesquisa se percebe preocupações por parte dos coordenadores (2) em fazer extensão. Levando os resultados das pesquisas e implantando na prática. Defendo a extensão, o entrevistado 1 diz que “a extensão é importante pois difunde o conhecimento científico, não ficando a coisa só pra gente... Um resultado é você publicar, outro resultado é fazer a informação chegar onde você quer”.

Destaca as pesquisas e a extensão com trabalhos com a comunidade, como palestras, cursos e formação de lideranças e membros da comunidade, em vários módulos. Outras atividades são as publicações, que segundo o entrevistado 2 “todos na academia estão com a corda no pescoço para publicar”. A Confecção de um livro com os resultados das pesquisas também é uma das atividades.

Os grupos do entrevistados 1, 3,4,5 e 6 promovem de Seminários e encontros de estudo sobre as temáticas do grupo. Todos os entrevistados afirmaram que a pesquisa é a atividade central de seu núcleo, deixando em evidência sua condição fundamental enquanto grupo.

A Manutenção e alimentação de sites/blogs (para a divulgação de artigos e compartilhamento dos trabalhos) pelos membros do grupo foram também atividades que apareceram em 4 grupos.

O entrevistado 5 lembra que as atividades do grupo diminuem ou se intensificam dependendo da disponibilidade de tempo que o professor coordenador possui. O mesmo entrevistado ainda elenca as atividades de Pesquisas com alguns projetos financiados do CNPq, CAPES, FAPESC... As dissertações, trabalho de conclusão e teses que estão vinculadas sempre a esses projetos de pesquisas e que são atividades permanentes e que não diminuem, “pois essas possuem prazos”. Afirmou ainda que “como consequência dos projetos, as publicações. Produção dos projetos de pesquisa, como uma atividade. Com editais abertos os membros são engajados a elaborar projetos”. Destacou também as atividades de ensino através dos estágios docência dos membros onde compartilham e discutem novas formas e aplicações em aulas.

Elaboração de projetos, planejamento e avaliação das atividades também foram citados pelos entrevistados 3 e 6.

As demais respostas foram variadas a cada grupo. Aparecem ainda consultorias, elaboração de revistas , colóquios e fórum de debate. O entrevistado 6 lembra ainda de atividades dos membros organizados em pequenos grupos de trabalho como comunicação, finanças e eventos dentro do próprio grupo. Há também relações com outros grupos e outros professores trazendo-os para contribuir nos projetos (ENTREVISTADO 5).

Todas as atividades desenvolvidas pelos grupos de pesquisa pesquisados fazem parte do que Erdmann (*et al.* 2010) expõe sobre o que os grupos de pesquisa fazem. Para ela os mesmos se efetivam na concretização de atividades de investigação, orientação, ensino, extensão, socialização, publicação, organização de eventos, dentre outras que o caracterizam como espaço da cultura do pensar, gerar, experimentar e aplicar conhecimentos e saberes que incrementem a prática da profissão. Para a autora estas atividades favorecem a produção e a disseminação à sociedade de conhecimentos, informações e práticas cada vez mais avançadas.

4.3.2 Participação dos membros

Não há cobrança de horários a cumprir presencialmente no núcleo para os grupos dos entrevistados 1,2,4,5 e 6. Porém como eles mesmo disseram entende-se que os membros que possuem bolsa devem ter uma participação mais ativa nos grupos.

Nesses grupos a participação é um processo compartilhado presencialmente ou virtualmente através das trocas de e-mails. Não é preciso presença sempre, mas segundo o entrevistado 5 “é interessante que sempre tenha alguém”.

Contrariamente o grupo do entrevistado 3 faz questão da presença:

O esquema geral é vir diariamente, mas nós não ficamos controlando o horário que as pessoas aparecem. Porque cada um tem seu ritmo, tem pessoas que preferem fazer uma parte em casa, mas não abrimos mão de que as pessoas venham. Cada pessoa sabe que tem que vir. Esse é o nosso local de trabalho, lugar de bater ponto, lugar da gente se encontrar, de se cumprimentar, de manter esse calor da relação ativo.

O entrevistado 6 apresenta uma dimensão diferente, onde apresenta que num grupo de pesquisa a relação é diferente de uma empresa, “aqui ninguém é empregado onde você possa cobrar horários”. Evidencia que o tipo de vínculo de cada membro do grupo com o coordenador e com o grupo, apesar de muitas vezes respaldado pela instituição, é um vínculo muito pessoal, muito informal.

Embora alguns tenham bolsa, outros não. Mas a bolsa implica em que você cumpra alguns objetivos para com a instituição, por exemplo, você escrevendo a dissertação no tempo certo, você cumpriu o requisito da bolsa... o que se exige para um grupo de pesquisa é uma relação informal com o coordenador e com o resto do grupo (ENTREVISTADO 6).

A participação dos membros nos grupos pesquisados é similar ao que Erdmann e Lanzoni (2008) apresentam sobre os pesquisadores, eles são os membros da equipe de pesquisa direta e criativamente envolvidos com a realização de projetos e com a produção científica, tecnológica e artística do grupo. São estudantes (bolsistas ou não de iniciação científica e pós-graduação) que participam ativamente das linhas de pesquisa desenvolvidas pelo grupo, como parte de suas atividades discentes, sob a orientação do pesquisador líder (ERDMANN E LANZONI, 2008).

4.3.3 Reuniões

Todos os seis grupos pesquisados realizam reuniões com seus membros. A maioria em periodicidade diferentes. Os entrevistados 2,3 e 5 realizam reuniões mensais com os orientandos para alinhar as pesquisas e em determinadas datas realizar seminários internos para a pré-apresentação de trabalhos antes de ir a uma banca de qualificação ou defesa. O entrevistado 4 enfatiza que “as reuniões são frutos de uma percepção de necessidade. Mas uma vez por mês elas têm que acontecer”.

Dois núcleos dos pesquisados não possuíam espaço físico para os trabalhos e encontros diários. Nos dois casos (grupos dos entrevistados 1 e 4) as reuniões aconteciam em salas de aula vazias ou sala de reuniões do centro (quando disponíveis).

Um grupo temporariamente está realizando poucas reuniões e encontros por questões de afastamento pessoal do entrevistado, que passou por uma licença a que tinha direito. “Mas a menos de um ano atrás éramos bem ativos, fazíamos várias reuniões”, disse o entrevistado 1.

4.3.4 Rotina dos membros no grupo

O dia-a-dia dos membros têm variações. Há membros que estão em aulas, estão somente fazendo disciplinas, há outros que já terminaram os créditos e se preocupam em coletar, e analisar dados e depois escrever. Quando não estão em aula, estão lendo, ou em casa ou no próprio núcleo a maioria realiza atividades de um mestrando ou doutorando (ENTREVISTADO 5).

Há tarefas do cotidiano individuais como as aulas e as pesquisas e há outras atividades na dimensão grupal, como ler o trabalho do colega e contribuir, produzir artigos com pares (ENTREVISTADO 5). São essas as principais atividades dos membros dos grupos entrevistados.

4.3.5 Compartilhamento de ideias

Os grupos dos entrevistados 1 e 4 tem suas atividades de compartilhamentos de ideias um pouco limitadas, uma vez que não possuem um espaço físico próprio, por isso os encontros desses grupos acontecem mais virtualmente, blog, e-mail, pessoalmente nos corredores, em conversas. Porém quando há necessidade de reuniões físicas os encontros são marcados em salas de aulas desocupadas ou em salas de reuniões dos centros de ensino.

Reforçando a importância do encontro presencial, um dos líderes que possui um espaço salienta que:

Isso é constante e faz parte do conceito de grupo. Porque grupo pra mim são pessoas dentro de um mesmo espaço físico, se comunicando. Essa ideia pode vir a ser substituída pela tecnologia que pode vir a fazer essa transição. Mas a presença frente a frente, a interação das pessoas é ainda, pra mim, a maior importância. O espaço para interagir é constante, às vezes até um exagero, porque as pessoas estão conversando quando outras querem estudar. Grupo existe pra isso, grupo precisa estar num espaço que permite interação (ENTREVISTADO 3).

Os momentos para compartilhamentos de ideias é para o entrevistado 5 o que mais lhe preocupa que seja feito. “tem um espaço de reunião de trabalho, de apresentações, um espaço virtual onde as pastas ficam ‘nas nuvens’ e assim não precisa ficar passando e-mail para cada um com material, o próprio e-mail coletivo que todos têm”.

4.4 A GESTÃO DE GRUPOS DE PESQUISA

Nesse tópico serão analisados os elementos da entrevista que dizem respeito às habilidades do gestor em um grupo de pesquisa. Para analisar suas habilidades serão abordados os desafios, suas atividades enquanto coordenador, a gestão de pessoas no núcleo e outras variáveis que fazem parte das habilidades que um coordenador de grupos de pesquisa possui.

4.4.1 Atividades do Coordenador

Pelas respostas dos entrevistados as atividades dos coordenadores são muitas, variadas e dependem muito de cada núcleo. No entanto há uma que permeia todas as respostas: a articulação dos membros de forma que eles caminhem juntos e formem um grupo com identidade, com base teórica e com um objetivo em comum: de promover a ciência. Frases citadas a esse respeito apareceram em todas as entrevistas nessa pergunta.

O entrevistado 6 diz que busca sempre fazer com que as pessoas internalizem um “espírito grupal”, criando assim um ambiente e evidencia que

As pessoas aqui têm que se sintem bem, sendo até mais agudo, elas tem que se sintem felizes. Se as pessoas que aqui participam não se sentem bem, algo está errado. Ele poderia ter uma alta produção, mas não ser um ambiente onde se gere satisfação e alegria aos membros (ENTREVISTADO 6).

O planejamento das atividades foi citado por 4 entrevistados e diz respeito a uma atividade que nas palavras do entrevistado 6 “você precisa de alguém que faça o cimento no grupo” e essa é a função do líder, planejando e integrando as atividades.

As atividades externas dos coordenadores são: a representação do grupo “lá pra fora”, podendo ser no próprio departamento, universidade ou outros grupos de universidades nacionais ou internacionais (ENTREVISTADO 6). Outra atividade que aparece pelos entrevistados 4 e 6 é a condução científica, o objeto do trabalho, “pra onde vamos?, quais fronteiras do conhecimentos vamos trabalhar?”

O entrevistado 3 também fornece mais um aspecto sobre as atividades do coordenador: “Estou sempre pensando o núcleo [...] pensar como ele pode melhor se estruturar, pensar as reuniões”. Outras atividades para o entrevistado passam pela integração com os professores,

Fazer com que tenham alguma coisa em comum, trabalhar para que eles efetivamente sejam um núcleo e isso dá muito trabalho. E isso segundo ele demanda muita energia e dá pouquíssimo resultado. Fazer com que as pessoas se integrem com o núcleo é uma tarefa árdua, que participem das reuniões, enfim que abracem a causa de um grupo de pesquisa. Você precisa ter vontade para fazer isso e tempo.

Outra atividade citada pelos entrevistados 4 e 6 é a mobilização de recursos para o grupo, para fazer eventos e as pesquisas. Assim, “cabe ao coordenador ainda captar recursos para que as

coisas funcionem, tudo esteja atualizado e também quanto ao espaço que seja um espaço bonito, arejado, interessante” (ENTREVISTADO 6).

Atividades como coordenação dos projetos de extensão e alinhamento por parte do coordenador nos artigos contribuindo – com suas limitações – para o processo são atividades citadas pelos entrevistados 1 e 4.

As atividades do coordenador do grupo 5 são: pensar uma forma de comunicação interna e informação, quem viabilizou foi o pessoal, construção de biblioteca e atividades de registro e empréstimo, preocupação com calendário, compartilhamento da produção entre todos do grupo, para o entrevistado “As minhas preocupações são muito no que eu tenha que me preocupar que tenha que ter”.

Erdmann (*et al* 2009) já havia escrito que a tarefa de liderar um grupo de pesquisa é complexa, devido à responsabilidade associada aos processos de ensino e pesquisa, os quais estão atrelados a exigências de produtividade e publicação dos resultados, como principais produtos dos grupos de pesquisa. A partir dos vínculos criados e interações estabelecidas com pessoas e organizações se firmam compromissos, o que reforça a noção de responsabilização dos líderes.

4.4.2 Habilidades e atitudes de um coordenador

As habilidades que mais aparecem estão relacionadas à capacidade de reunir as pessoas, fazendo com que elas trabalhem juntas, engajadas e realmente sejam um grupo. Esse fator de união do grupo é evidenciado por todos os entrevistados como um dos principais desafios. As principais atividades também giram em torno disto e consequentemente as habilidades que se exigem do coordenador é essa capacidade de integração dos membros, para que além de seus trabalhos tenham objetivos em comum dentro do grupo (ENTREVISTADO 5).

A habilidade de lidar com o diferente é também uma habilidade citada por quatro entrevistados. Precisa-se administrar e conviver com a diferença para chegar aos objetivos das pesquisas. (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado 3 apresenta que nunca refletiu sobre isso, mas que acha que o coordenador tem que estar sempre ligado a oportunidades de pesquisa e financiamento.

Nunca fiz uma reflexão sobre isso, mas acho que temos que ter um faro. Nós temos que estar atentos sempre a novas oportunidades de pesquisa. Quando digo novas oportunidades isso pode significar novos assuntos dentro do assunto maior que a gente está fazendo ou mesmo fora dele. E nós temos que estar atentos também às oportunidades de financiamento. Isto quer dizer aos editais. E essa não é um a questão assim tão fácil de fazer na prática, apesar de parecer simples. Mas o que existe dentro de um núcleo é uma atividade um pouco caótica, ela não é tão regrada, não é tão linear, como a gente possa imaginar ou como uma fala dessas pode sugerir. O caótico significa a gente querer fazer alguma coisa, mas agora determinada pessoa chave não tem tempo. O próprio trabalho que essa pessoa está desenvolvendo está assumindo um caminho diferente do planejado. Ou as

múltiplas atividades do professor desviam um pouquinho a atenção daquilo que havia sido estabelecido.

Nas habilidades o entrevistado 4 ressalta a capacidade de conviver com o diferente através das redes de relacionamento. Elas dizem respeito a capacidade do sujeito (e aí também vem a gestão) no bem viver social. Ter a capacidade de viver com contrários e ter a capacidade de conviver com pessoas que têm mundos diferentes, realidades diferentes e posturas intelectuais diferentes. Para ele é muito confortável estar ao lado de pessoas que compartilham dos mesmos ideais, isso é para ele é “fundamentalismo”. Assim “a Pessoa que trabalha com pesquisa deve evitar o fundamentalismo social de linhas de pensamento”. Ressalta ainda que muitas vezes o aluno não amadureceu para aquela perspectiva. Portanto, muitas vezes o papel do professor é de facilitador. Entender que as pessoas são diferentes e têm estágios de amadurecimentos diferentes. (ENTREVISTADO 4). O mesmo entrevistado enfatiza que o líder deve ter:

Competência gerencial e trabalhar pelo bem coletivo, se dedicar e articular. Pois os alunos que “trabalham comigo estão produzindo o trabalho de mestrado da vida deles”. O meu papel é apenas de ser um agente facilitador, ser um intermediador. Para coordenar um grupo em termos atitudinais passa pelo professor entender o papel pedagógico dele. Abrir espaço para os alunos participarem de eventos e apresentar o seu trabalho. Que implica em resiliência, se abster de certos iluminismos, certos estrelismos. O trabalho não está centrado na cabeça do professor... (ENTREVISTADO 4).

Essas habilidades do coordenador já haviam também sido pensadas por Mintzberg onde Aktouf (1994) interpreta sua obra e diz que o gerente é um tipo de ponto focal, de interface ou de ponto de convergência entre várias séries de níveis e indivíduos na vida da organização: o ambiente externo, o ambiente interno, os colaboradores, os parceiros, os superiores, os subordinados, os pares, etc. Ele deve constantemente assegurar, realizar ou facilitar as interações entre todas essas categorias de interventores para permitir o funcionamento de uma organização.

A figura do gerente cabe a esse tipo de organização como o coordenador do grupo de pesquisa; e a organização ou empresa, nesta análise, se tratará do grupo de pesquisa.

Os entrevistados 5 e 6 acreditam que é preciso uma formação sólida e experiência em pesquisa para coordenar um grupo. O entrevistado 5 destaca que é importante ter a capacidade de aprendizado, pois “a carreira docente é um aprendizado”. A capacidade de ouvir e de análise é também citada como fundamental. A capacidade de execução é também trazida como a capacidade de concretizar, onde “obter produtos é importante”... A capacidade de negociação, “tanto dentro do grupo quanto nas relações que a gente estabelece com outros entes” é também enfatizada.

O entrevistado 2 acredita que as habilidades de coordenador são características intrínsecas da pessoa, em que não se pode aprender a coordenar em livros, ressalta que o coordenador deve saber comunicar, ter as regras abertas e acompanhar sempre o andamento das atividades e deve também ter respeito diante da diversidade das pessoas.

As habilidades levantadas dos coordenadores vão ao encontro do que Mintzberg acredita que é o trabalho dos gerentes. Um gerente segundo Mintzberg deve: estabelecer numerosos contatos, muito variados e frequentes, com toda a sorte de pessoas (poderes públicos, clientes, fornecedores, superiores, subordinados, colegas, etc.) buscar, canalizar, tratar e triar uma grande quantidade de informação proveniente desses contatos, o que lhe permitirá melhor compreender, julgar e distribuir os dados que ele dispõe para facilitar o trabalho dos seus colaboradores; e enfim, decidir sobre operações e ações a realizar, distribuir os meios de concretização das tarefas, etc. (AKTOUF, 1994).

4.4.3 Complexidade em coordenar

O entrevistado 2 acredita ser uma atividade difícil pois todos os membros tem um nível intelectual alta, por si só já são líderes, então “é um líder coordenando outros líderes”. Coordenar para o entrevistado 5 também é uma tarefa desafiante. “Mas é difícil dependendo das condições que a gente tem para trabalhar” (ENTREVISTADO 5).

O entrevistado 6 acredita que a tarefa não é muito difícil, mas sim “trabalhoso e desafiante” pelas razões da diversidade do que se faz, a diversidade de pessoas que participam, a diversidade de possibilidades de participação, “uma vez que num grupo ninguém é empregado, são todos voluntários e possuem um vínculo pessoal e informal com o grupo. Por isso num grupo é preciso muitas vezes fazer uma gestão de pessoas”.

Quanto à complexidade por trabalhar com pessoas o entrevistado 4 também aponta que é complexo porque se está trabalhando com pessoas. O mesmo ressalta ainda que

Há uma série de atributos em um grupo de pesquisa que é tão difícil ser secretário de estado ou presidente de empresa quanto coordenar um grupo de pesquisa, porque você está imbuído de um interesse coletivo na construção do conhecimento e muitas vezes os sujeitos que estão integrados a um grupo de pesquisa não tem clareza da dimensão e a complexidade que diz respeito ao processo de participação em grupos de pesquisa.

No que tange às pessoas, o entrevistado 3 elenca que uma das dificuldades de trabalhar com pessoas é manter as pessoas trabalhando num ritmo ideal e ver as pessoas motivadas. Para ele isso nem sempre é fácil e talvez seja uma questão de habilidade pessoal do líder.

As questões de buscar uma integração e uma identidade de grupo aparecem mais uma vez como uma das atividades que torna a tarefa complexa:

Chega-se a certa altura do mestrando e do doutorando em que ele passa a se preocupar muito com a sua individualidade, ou seja, o seu trabalho, a sua meta pessoal e desfaz um pouco aquele sentimento de grupo que a gente gostaria que tivesse. Isso é muito ruim para o grupo e, normalmente, isso decorre da falta de dedicação das pessoas, ou porque não estão devidamente integradas ao curso ou porque realmente relaxaram. Enfim, quando as pessoas não têm a condição ideal para fazer mestrado ou doutorado, que é dedicação integral ou dedicação parcial, mas dentro de um cronograma rígido. Quando a construção passa por um caráter individual daí o senso do grupo se desfaz. Talvez essa seja a maior

dificuldade que a gente pode apontar, ou seja, manter essa condição de grupo de fato. (ENTREVISTADO 3).

Neste âmbito da complexidade do trabalho do gerente, Mintzberg já dizia que o trabalho cotidiano do gerente não constitui uma série de ações produzidas de suas iniciativas, de sua própria vontade transformada em decisões, após exame minucioso de situações. É, bem antes, uma série interrompida de reações a todos os tipos de solicitações que vêm do meio ambiente, seja externo, seja interno (AKTOUF, 1994).

4.4.4 Desafios na coordenação

Desafios na coordenação para o entrevistado 6 são: consolidar o avanço científico nas linhas de pesquisa que o grupo atua, “pois é o momento em que as dissertações e teses começam a serem defendidas”, cuidar da condução científica do núcleo, “fazendo com que todos evoluam juntos, independente do trabalho de cada um” e consolidar algumas conexões com redes internacionais.

O entrevistado 5 ressalta que o grande desafio do coordenador é “juntar partes”.

Cada um faz a sua parte e o trabalho do coordenador é juntar isso e o grande desafio é que a gente não só junta, a gente também tem que fazer. Então eu não só vejo a aula ou artigo de cada um, mas também tenho que produzir, dar aulas e fazer mais o que a universidade me pede quanto a procedimentos administrativos (ENTREVISTADO 5).

Outros desafios que aparecem são: saber trabalhar em grupo, ter um grupo regular apesar de, muitas vezes, os alunos ficarem somente no período de seus trabalhos como dissertações e teses. A questão da rotatividade também é mencionada pelo entrevistado 1: “Ter um grupo regular porque a vida na universidade é uma vida de rotatividade. Os alunos passam muito rápido pelo núcleo. Então como é que você faz para que o núcleo tenha vida?”

Percebe-se que os desafios para a coordenação de um grupo são variados e dependem muito de cada grupo. O entrevistado 3 cita o desafio da integração de todo o grupo em torno de um objetivo de pesquisa. Já os entrevistados 1 e 2 destacam que o desafio é gerir o tempo, que há pouco tempo para as atividades de pesquisa e as tarefas burocráticas da universidade demandam muito tempo. O entrevistado 4 por outro lado evidencia que o maior desafio é conseguir recursos para a atividades de pesquisa do núcleo, sejam as pesquisas em si ou eventos.

A construção de uma plataforma de pesquisa junto com os outros pesquisadores também é destacada pelos entrevistados 1 e 3:

Eu acho que o grande desafio, que não é de hoje, mas desde sempre, é a pesquisa com outros grupos. Daí vem uma questão com o mundo, ou seja, a prática da internacionalização da pesquisa. Então, o pesquisador funciona assim, acho que é da natureza humana isso, ele tem um discurso que é o da coletividade, da conexão, da pesquisa com grupo de professores. Mas a prática, pelo menos pra mim, mostra que no final fica sendo um trabalho

daquele professor com seus orientandos, e não com outro professor que se envolva nesse processo (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado ainda complementa e enfatiza que, para conseguir uma aderência de todos os membros, é preciso começar a estruturação do projeto do núcleo desde a base.

Então a rede de pesquisa, que seria o sonho, tem sua prática muito difícil. Eu entendo que uma das formas de salvar isso é achar um formato que é um trabalho conjunto já na concepção do projeto. Se as pessoas pensarem desde o início num comum projeto, acho que cada um tem um papel, pode ser um papel singular, mas quando essa construção não parte da raiz, pra querer ligar depois é mais difícil. Então, os projetos são muito individuais, apesar de a gente falar em grupo, mas o grupo é professor e aluno. O ideal seriam ter vários professores com vários alunos, todos trabalhando em conjunto (ENTREVISTADO 3).

Percebe-se que coordenador de grupo têm um grande papel interpessoal. No mesmo sentido que em Mintzberg (2010) o líder é aquele que motiva seu grupo, que o guia, que cataliza a ação de seus colaboradores, que dá o exemplo. Assim, o coordenador de grupos tem atividade similar a quase todos os papéis dos gerentes elencados por Mintzberg.

4.4.5 Obtenção de recursos

Os entrevistados 3 e 5 relatam que em outras épocas obter recursos materiais como computadores e livros era mais difícil. O entrevistado 3 apresenta que hoje a questão material na universidade, em termos de equipamentos, ela está muito bem resolvida. A maior necessidade de material do grupo se resume a computador. Os livros também já foram muito importantes, segundo ele, “mas eles estão perdendo essa importância em função de que as pesquisas usam muito artigos e, mesmo livros, que você pode baixar da internet” (...). Para ele existem outras demandas, como, por exemplo, traduções para línguas estrangeiras para publicação em revistas internacionais. Isso requer uma habilidade que não está presente nos professores e também não nos alunos.

Até se faz traduções domésticas, mas elas não são suficientes, ou suficientemente boas para atender determinadas revistas. E isso é um custo considerável. Qualquer artigo aí é 1000 reais e é preciso que alguém pague isso. Então isso é uma questão que a gente apela para um lado apela para o outro (ENTREVISTADO 3).

Quando perguntado se é difícil conseguir recursos o professor diz: “eu diria que é impossível, não existe nenhuma política institucional da universidade, do centro, do departamento, da fundação de apoio aos professores.” Muitas vezes consegue-se algum recurso pelo contato, amizade... Mas não existe nenhuma política institucional segundo o entrevistado 4.

Os professores dos grupos 2 e 4 evidenciam que não há recursos e incentivos para grupos de pesquisa por parte da universidade. “Outras universidades ajudam” segundo o entrevistado 2. Defendem assim que deveria ter um fundo para núcleos por critérios. O critério de publicações é a sugestão do entrevistado 4.

A situação do grupo do entrevistado 1 é diferente, a universidade em que o grupo está aporta recursos, porém falta ainda um espaço físico para o grupo. A obtenção de recursos se dá por órgãos de fomento do estado, governo federal e da própria universidade que tem verbas para a pesquisa. A universidade deste professor financia materiais para pesquisa, tradução, e núcleos, o que facilita um pouco.

Exceto o grupo do entrevistado 1 todos os outros grupos aportam recursos por projetos vinculados a órgãos de fomento como CNPq, CAPES e FAPESC. Os grupos dos entrevistados 2, 5 e 6 realizaram nos últimos tempos consultorias com outras universidades e órgãos do estado, o que contribuiu para ser outra forma de aporte de recursos materiais como equipamentos e livros.

Para conseguir recursos o coordenador de grupo cumpre os papéis definidos por Mintzberg (2010) de distribuidor e negociador. Como distribuidor de recursos ele zela para que cada um disponha, no momento devido, dos meios necessários para a realização da sua parte de atividades na organização e como negociador o líder participa de todas as discussões que dizem respeito à sua organização, em particular ao seu setor, principalmente com parceiros e interlocutores externos.

4.4.6 Controle financeiro e prestação de contas

Três coordenadores (entrevistados 2,3,6) dizem ser ajudados por um técnico administrativo ou membro do grupo para essa atividade. Assim o coordenador 6 enfatiza que ele é o responsável pela prestação de contas, mas que se usa de ajuda de um dos membros do núcleo para facilitar o processo e “se a pessoa não sabe, o coordenador ensina no início a fazer, desenvolvendo essa capacidade. Pois fazer sozinho, eu já tenho meus projetos individuais para fazer”.

4.4.7 Controle da produção científica dos membros

Os entrevistados 1, 5 e 6 afirmam que não controlam e não têm exigências quanto às publicações. O professor-coordenador do grupo 6 não controla porque a pressão, a cobrança da universidade e pós-graduação já é grande.

Se eu for instituir mais um nível de cobrança sistemática o clima no grupo pode ficar ruim, podendo até se criar um stress generalizado, pois vai ser um nível a mais de pressão que a pessoa já tem. Cada um já sabe o período que têm para terminar sua tese, sua dissertação. Por isso não faço nenhuma cobrança sistemática, não tenho reunião pra isso e muito menos instrumento para preencher (ENTREVISTADO 6).

Contrariamente os outros 3 coordenadores de grupos controlam a produção dos membros. Nas palavras do entrevistado 4: “Sim. Conquistamos muitos pontos neste ano... Tenho alunos de mestrado que têm produção de professor-doutor”.

O coordenador do grupo 3 diz que se usa de indicadores de produção e tabelas virtuais compartilhadas online de acompanhamento de publicações. Segundo ele Mestrando e doutorando tem que ter publicações.

Também existe um autocontrole das pessoas, que acabam ficando constrangidas quando não conseguem publicar. A questão da publicação é a parte visível do atestado, é o atestado de qualidade. Porque ter uma publicação significa que a comunidade científica referendou a sua pesquisa, ou seja, o que você está fazendo vale a pena. Isso se expressa na forma de um artigo aceito em revista (ENTREVISTADO 3).

Uma das tarefas do líder segundo Mintzberg (2010) é controlar. A gestão para o autor inclui vários aspectos como o controle, a ação, os negócios, os pensamentos, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. É, assim, coordenar vários aspectos da organização.

4.4.8 Expectativas para com um membro

O líder do grupo 3 possui bastante expectativas para com um membro novo:

Uma das coisas que eu valorizo muito é a fidelidade ao projeto e ao orientador. O que eu quero dizer com isso é que ela aceite o projeto.

A outra questão é identidade com o grupo. As pessoas têm que se entender. Não dá pra ser alguém que caiu lá, porque não tinha onde cair. Pois isso não vai dar certo.

É a partir daí que se espera que essa pessoa não procure só um abrigo da chuva, por exemplo, mas que ela se dedique efetivamente ao trabalho, ou seja, se espera empenho. Que ela articule seu trabalho, que ela tenha um projeto pessoal dentro do projeto maior e que isso signifique que ela consegue então produzir efetivamente alguma coisa nova e, conseqüentemente, publicar. É preciso que ela persiga a publicação, ela não é em si a questão mais importante, mas ela mostra que o trabalho desenvolvido tem importância.

Uma das coisas mais importantes é suar a camisa, não se espera achar nenhum gênio que num estalo de dedos já resolveu as coisas, isso é milagre, muito difícil de acontecer (ENTREVISTADO 3).

Os coordenadores dos grupos 2 e 5 acreditam que é preciso também responsabilidade e empenho. O coordenador do grupo 1 acredita que é muito importante dedicação, leitura, vontade, dar resultados e ter iniciativa.

Percebe-se que um líder sempre cria expectativas perante seus “subordinados” e para trabalhar com seus membros um coordenador precisa das habilidades humanas definidas por Katz (1955 *apud* MAXIMIANO, 2000). Elas que se referem com o trabalho com pessoas e a facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação das pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

4.4.9 Gestão de conflitos

Um dos grandes geradores de conflitos no núcleo é o não compartilhamento de informações e conhecimentos, o isolamento - não gerando algo em comum- aspecto que foi levantado por dois entrevistados (1 e 4) uma vez que daí podem surgir muitos conflitos. Segundo o entrevistado 2:

O conhecimento é construído na partilha do conhecimento. E se dão conflitos no não compartilhamento de informação dentro do grupo, onde um membro encontra um texto interessante e não compartilha para os demais e assim cria “guetos” dentro do grupo. Isso é muito comum em atividades de pesquisa (ENTREVISTADO 2).

Segundo o entrevistado 4 quando há alunos mal resolvidos que vieram fazer mestrado motivados por uma não ocupação funcional e percebem a oportunidade de no mestrado se manterem ocupados, e ganharem uma bolsa, acabam atrasando e atrapalhando outros membros que têm interesse na área da pesquisa. Aí há alunos com maior grau de amadurecimento, que consiste no “sujeito que já tem clara a escolha de vida que quer pra si”. Complementa o entrevistado:

E tem outros que entram ‘na balada’ do mestrado, na empolgação porque já eram pesquisadores junto com professores antes. Porém ainda não está maduro para aquele processo e quando vai para o grupo ele vai ter dificuldade.

O mesmo coordenador trabalha o conflito na perspectiva de que todos são iguais e se precisar é feita uma conversa individual com os membros. Os conflitos são administrados na forma de conversa com a pessoa que está causando diferença e atrapalhando as atividades do grupo. Quando identifica um membro que é conflituoso ele delimita o máximo possível as entradas dele nos espaços que exigem maiores processos relacionais (entrevistado 4).

O entrevistado 2 diz também que existem conflitos em seu núcleo e que eles se dão porque as pessoas trazem seus problemas e em determinadas situações de stress acabam “explodindo”

Quanto a essa pergunta o entrevistado 3 responde que conflitos existem sim. Mas ultimamente não houve mais:

Quando tivemos algum conflito mais agudo, isso já tem ai uns 8 anos ou mais. E nós aplacamos essa questão com reuniões, chamamos as pessoas que estavam descontentes a se manifestarem, mas na maioria das vezes eram questões pessoais, que se refletiam em nosso trabalho. Mas isso é natural do ser humano. [...] As reuniões periódicas existem para a gente discutir os rumos. Ou alguma questão mais pessoal pode ser resolvida entre uma conversa do estudante com o coordenador.

Os conflitos para os entrevistados fazem parte das pessoas. Assim, as atividades humanas dos gerentes envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais Katz (1955 *apud* MAXIMIANO, 2000).

4.4.10 Representação externa do núcleo

Percebe-se que todos os coordenadores buscam reforçar e divulgar o núcleo de pesquisa externamente. Para o entrevistado 1 todos os artigos publicados levam o nome do núcleo. Tem buscado reforçar o nome do núcleo, apesar do pouco tempo de existência. “sempre que faço uma divulgação de resultado estou falando: isto foi uma pesquisa feita no seio do núcleo e nos programas de extensão também”.

No mesmo sentido para o entrevistado 5 os alunos e professores sempre levam o nome do grupo para fora em suas apresentações de trabalho. “E isso faz com que o nome do grupo hoje tenha reconhecimento nacional”.

Essa representação já foi trabalhada por Mintzberg (2010) nos “papéis do líder” de representante da empresa: onde o gerente representa a organização em toda a sorte de cerimônias, respondendo a solicitações externas, decorrendo de seu status de dirigente e da imagem de sua empresa. E de porta-voz: muitas vezes ele fala pela sua organização, pelo seu grupo de subordinados, representando-os perante o meio externo e/ou interno.

Para o entrevistado 6 essa é também uma das atividades externas do coordenador, com a qual o coordenador “deve carregar o nome do núcleo onde for”. A representação do grupo “lá pra fora”, pode ser no próprio departamento, universidade ou outros grupos de universidades nacionais ou internacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a importância dos grupos de pesquisa no cotidiano dos pesquisadores, sendo um importante espaço de interação para a produção científica, que pode ser, neste caso, co-autorias, na medida em que agregam os pesquisadores com convergência em linhas de pesquisa. Esse ambiente de cooperação de produção científica tem interação forte com o fortalecimento da pós-graduação do país.

Os espaços dos grupos de pesquisa apresentam características diferentes quanto à participação dos membros, principalmente no que se refere à comunicação como uma possibilidade de conexão entre os membros, bem como de compartilhamento de ideias.

No que diz respeito às habilidades de gestão, as que mais aparecem nas entrevistas são a capacidade de reunir pessoas, fazendo com que elas se integrem e realmente sejam um grupo; conviver com a diferença de pessoas, de interesse e de vínculos que os membros do grupo têm. O coordenador deve ainda estar sempre “atenado” ao ambiente externo de olho em editais de pesquisa onde possa estar concorrendo a financiamentos de pesquisa ou negociando projetos de extensão.

É preciso ainda que o coordenador tenha a capacidade de aprender, ouvir, analisar e principalmente executar. Para alguns coordenadores, é preciso ainda ter uma formação sólida e experiência em pesquisa para coordenar um grupo. Ainda quanto às habilidades de gestão, a capacidade de negociação, tanto interna quanto externa é mais uma habilidade que se exige do coordenador.

A partir dessa pesquisa, outras questões podem ser trabalhadas, como aprofundar a percepção do indivíduo, sua autonomia, seu espaço dentro do grupo, e as possibilidades de escolhas que se dão nesse ambiente de pesquisa.

Pode-se concluir com este trabalho que o trabalho dos coordenadores de pesquisa é desafiante e trabalhoso (nas palavras dos coordenadores entrevistados) e que, diante das variáveis com que o coordenador tem que atuar, como pessoas, captação de recursos, produção científica, integração do grupo e representação do mesmo, a coordenação de um grupo de pesquisa muitas vezes exige um esforço do coordenador comparável à gestão de uma empresa. Nas palavras do entrevistado 4 “há uma série de variáveis em um grupo de pesquisa que é tão difícil ser secretário de estado ou presidente de empresa do que coordenar um grupo de pesquisa”.

REFERÊNCIAS

- BERRY, Michel. L'agenda du chercheur. L'action individuelle. In : **Sciences humaines**, hors-série, n.9, mai/jun 1995.
- BOURDIEU, P. Le Champ Scientifique. **Actes de La Recherche em Sciences Sociales**, n.2/3, jun. 1976.
- BOURDIEU, Pierre. **Homo academicus**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2011
- BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: Unesp, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas**: sobre a teoria de ação. Campinas: Papirus, 1996.
- CNPq – **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**, 2012. Disponível em: <www.cnpq.br>. Acesso em 02 de novembro de 2012.
- DGP – **Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil**, 2012. Disponível em: <http://dgp.cnpq.br/diretorioc/>. Acesso em 02 de novembro de 2012.
- DORTIER, Jean-François. Qu'est-ce qu'un chercheur? In: **Sciences Humaines**, hors-série n° 31, décembre 2000.
- DORTIER, J-F. Les professionnels de l'intelligence: portrait de groupe. In : **Sciences humaines**. v.28, n.157, fev.2005.
- ERDMANN, Alacoque Lorenzini et al. Sistema de cuidados em enfermagem e saúde: as interações vivenciadas nos grupos de pesquisa. **Ciência, Cuidado e Saúde** - Out./Dez. 2009. Vol. 8. Nº 4.
- ERDMANN, Alacoque Lorenzini, et al. **Funcionalidade dos grupos de pesquisa de administração/gestão/ gerência de enfermagem**. Rev. Rene. Fortaleza. 2010 abr-jun.
- ERDMANN, Alacoque Lorenzini; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo. Características dos grupos de pesquisa da enfermagem brasileira certificados pelo CNPq de 2005 a 2007. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem – EEAN**. Jun./ 2008. Vol. 12. Nº 2.
- ERDMANN, Alacoque Lorenzini, et al. **Funcionalidade dos grupos de pesquisa de administração/gestão/gerência de enfermagem**. Rev. Rene. Fortaleza. 2010 abr-jun; 11(2): 19-26.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

LUZ, Madelt T. **Prometeu acorrentado**: análise sociológica da categoria produtividade e as condições atuais da vida acadêmica. Physis (Rio de Janeiro) 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Adalberto . C. A . **Teoria Geral da Administração: da escola científica à economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Danilo José Alano. **A agenda do professor pesquisador em administração**: uma análise baseada na sociologia da ciência. Florianópolis, SC, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2 .ed. atual. ampl São Paulo (SP): Atlas, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed., São Paulo (SP): Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento** — Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira . **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

Ministério de Ciências e Tecnologia. Grupos de Pesquisa - Censo. Acesso em 01 de novembro de 2012. Disponível em: <http://dgp.cnpq.br/censos/infgerais/indexqueeh.htm>

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRADO, Shirley Donizete; SAYD Jane Dutra. **A pesquisa sobre envelhecimento humano no Brasil: grupos e linhas de pesquisa.** Ver C S Col 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl São Paulo (SP): Atlas, 1989.

SERVA, Maurício; PINHEIRO, Daniel M. **Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração: uma reflexão inicial sobre os estudos do campo no Brasil.** In: XXXIII EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD, 2009, São Paulo. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da Silva. **A construção do conhecimento científico: o processo, a atividade e a comunicação científica em um laboratório de pesquisa.** Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.7, n.2, jul./dez. 2002.

SILVA, Edna Lúcia da. **A construção do conhecimento científico: o processo, a atividade e a comunicação científica em um laboratório de pesquisa.** Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.7, n.2, jul./dez. 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 7.ed. São Paulo (SP): Atlas, 1971.

VINCK, D. **Sciences et société.** Sociologie du travail scientifique. Paris: Armand Colin, 2007.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os coordenadores

Núcleo: _____

Histórico

Surgimento do Grupo/Núcleo

Quais os **objetivos e missão** do núcleo?

A construção da ciência no grupo

Qual o **interesse do professor** com o núcleo?

Existem os **fatores limitantes** para as pesquisas do grupo/núcleo (**estrutura, recursos financeiros, livros**)?

Há **parcerias e/ou acordos com grupos** de outras instituições? Quais?

O fato de coordenar um **grupo facilita as publicações** para o professor (a)?

A **condução teórica e as linhas de pesquisa** do núcleo são dirigidas pelo coordenador?

Todos os **trabalhos (monografias, dissertações e teses)** estão **em sintonia** com as linhas de pesquisa do núcleo **ou são aceitos outros trabalhos** “fora” das linhas do núcleo?

Como o grupo **apresenta os resultados** de seus trabalhos para o público externo?

Funcionamento do grupo

Que **atividades desenvolvem** no núcleo/grupo?

Como se dá a **participação dos membros** no núcleo (É presencial? Há horários a cumprir?).

Há **reuniões** (com que periodicidade)?

Como é o **dia-a-dia dos membros** no núcleo?

Há espaços/momentos para **compartilhamentos de ideias** dos membros do grupo?

A gestão de grupos de pesquisa

Quais suas atividades enquanto coordenador do grupo?

Quais as competências, habilidades e atitudes necessárias a um coordenador de grupo?

O prof(a) considera uma tarefa difícil a coordenação de um grupo de pesquisa? Por quê?

Quais os maiores desafios hoje na coordenação de um grupo de pesquisa?

Como obtém recursos? Precisa muita negociação?

Quem faz o controle financeiro e prestações de contas em virtude de projetos do núcleo?

Controla ou acompanha as atividades desenvolvidas e a produtividade dos membros do grupo?

O que se espera de um membro?

Existem conflitos? Como eles são resolvidos?

O (a) professor (a) representa o núcleo em congressos e outros eventos?